

CRECER 74

Método para la eficacia directiva

ENTENDER 66

Cobots: directriz en la nueva cultura empresarial

DISFRUTAR 58

Management para leer con música

HACER 10

Cultura para transformar la sociedad

INALDE

CULTURA & EMPRESARIOS

LA CULTURA ESTÁ PRESENTE EN EL ADN DE LA PROSPERIDAD SOCIAL, EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EN EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LA SOCIEDAD

LA RESPONSABILIDAD CULTURAL CORPORATIVA BRILLA COMO HERRAMIENTA DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES HACIA LA SUSTENTABILIDAD



DECA

**DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN
LA CADENA AGROEMPRESARIAL**

Estrategias y sinergias
para afrontar los retos cada
vez más apremiantes de la
competitividad del sector



ESCANEA EL CÓDIGO
Y CONOCE MÁS



DESCUBRE RAZONES
PARA UNIRTE AL DECA AQUÍ



PASA DE LO
OPERATIVO A LO
ESTRATÉGICO CON EL
EXECUTIVE MBA
I N A L D E • B U S I N E S S • S C H O O L

DURACIÓN: 2 AÑOS

ESCANEA Y CONOCE
MÁS DEL PROGRAMA:



DEL DIRECTOR

Los empresarios, directivos y, por supuesto, nuestras organizaciones, estamos inmersos en un entorno que debería ser determinante para nuestras acciones y para las decisiones que tomemos. Formamos parte de una sociedad que otorga una licencia tácita, pero fundamental a nuestras organizaciones para que puedan funcionar, pues nos permite actuar y, con esto, nos exige un alto grado de responsabilidad, transparencia y justicia. Cuando reconocemos las particularidades, las necesidades y la esencia de ese contexto, habremos llegado a una fase primordial en la construcción de nuestra responsabilidad cultural corporativa.

Esta última es una invitación a que descubramos de manera permanente ese entorno al que pertenecemos y reconozcamos sus dinámicas para entender de qué manera podemos, desde nuestro liderazgo y acción directiva, impactar positivamente, incluso desde las externalidades, concepto que muchas veces asumimos como lejano o, incluso, ajeno. Nuestras acciones tienen repercusiones y, con esto debemos garantizar que nuestras estrategias, procesos y decisiones busquen no solo no hacer el mal sino buscar el bien común para el entorno que ha permitido el nacimiento y desarrollo de nuestras empresas.

Aunque el concepto y la definición de la responsabilidad cultural corporativa resulta novedoso o desconocido, las organizaciones, desde sus orígenes en el mundo y en Colombia en particular, han incursionado en ambientes que consideran convenientes, se han instalado, han crecido, se han adaptado y, con esto también han aportado al crecimiento y desarrollo de



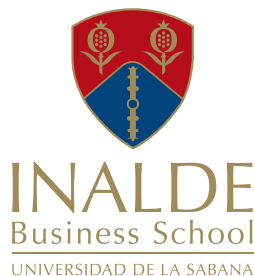
la comunidad de la que forman parte. Una porción importante del entendimiento de la responsabilidad cultural corporativa se fundamenta en este progreso recíproco en el que la empresa misma se convierte en elemento cultural y propio de la sociedad a la que pertenece.

La responsabilidad cultural corporativa es la muestra fehaciente de que más allá de la rentabilidad, hay un propósito, un fin trascendente para empresarios y directivos que conlleva a transformar de manera positiva y a generar un verdadero valor social. Desde hace casi cuatro décadas el compromiso de INALDE Business School ha consistido en formar, propiciar y generar esos procesos de transformación de manera consciente por medio de las organizaciones que hoy se constituyen como las instituciones que, en gran medida, dirigen el rumbo de la sociedad.

Más allá del cumplimiento que les hemos dado a los indicadores de la responsabilidad social, ¿hemos revisado los aspectos que determinan lo que son nuestras empresas desde lo más esencial, desde la cultura que nos define? ¿Sabemos cómo nos observa el entorno al que pertenecemos y nos sentimos orgullosos de nuestro comportamiento ante la sociedad a la que pertenecemos? ¿Hemos operado con nuestros valores y virtudes, con justicia y ética ante los desafíos que nos plantea el mundo actual sin renunciar a los principios por los que nos creemos reconocidos? Estas cuestiones deben reafirmar o replantear nuestro papel ante la sociedad que nos ha acogido, pero también ante nosotros mismos como líderes y frente al principio fundamental que se ha planteado para esta edición: la responsabilidad cultural corporativa.

Alejandro Moreno Salamanca

Director General
INALDE Business School



Alejandro Moreno Salamanca
Director General
INALDE Business School

Héctor Ángel
Director honorario Revista Inalde

Luis Fernando Algarra García
Director Revista Inalde
revista@inalde.edu.co

Comité Editorial
Alejandro Moreno Salamanca
Martha Lucía Peña Malaver
Ernesto Barrera Duque
Carlos Ruiz González

Enrique Franco Mendoza
Asesoría editorial y de diseño

Adriana Prieto Herrera
Productora editorial



ESPECIAL

08 ESPECIAL CULTURA Y EMPRESARIADO
RESPONSABILIDAD
CULTURAL CORPORATIVA
María Margarita López

20 ESPECIAL CULTURA Y EMPRESARIADO
RCC EN LOS ALBORES DEL
DESARROLLO EMPRESARIAL
COLOMBIANO
Alonso Valencia LLano

34 CULTURA CORPORATIVA
HASTA QUÉ PUNTO
LAS DECISIONES DE LA DIRECCIÓN,
EFECTANA LAS PERSONAS
María José Zuleta González
María Consuelo Ayala Carreño

44 CULTURA CORPORATIVA
DEL ADN A LA HUELLA DIGITAL
Gustavo Mas

50 CULTURA CORPORATIVA
UNA ESTRATEGIA
PARA QUE TODOS GANEMOS
Javier Tovar Márquez

58 MANAGEMENT
PERMITIR EL ERROR
Ciro Gómez Ardila

66 CULTURA CORPORATIVA
COBOTS, DIRECTRIZ DE UNA
NUEVA CULTURA EMPRESARIAL
Hugo Díaz Luna

74 GESTIÓN EMPRESARIAL
CÓMO CONSEGUIR
LA EFICACIA DIRECTIVA
Jorge Iván Gómez

86 ANIBAL GIL
ARTE EN INALDE
Alberto Estrada

90 INALDE BUSINESS SCHOOL
Actividad del tercer
trimestre de 2022

92 Alumni *Class Notes*
94 Eventos y agenda
de la comunidad

CONSEJO DIRECTIVO
INALDE BUSINESS SCHOOL
OBDULIO VELÁSQUEZ POSADA
Presidente del Consejo Directivo
PDD 1999

MAURICIO ROJAS PÉREZ
Vicerrector Administrativo
Universidad de La Sabana
PADE 1998

ALEJANDRO MORENO SALAMANCA
Director General de INALDE
Executive MBA 2005

RODRIGO PRIETO MARTÍNEZ
PADE 2021

ALBERTO OSPINA CARREÑO
PADE 2003

MARIO CARVAJALINO ARÉVALO
PADE 1987

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO
Profesor del Departamento
de Dirección General de INALDE
PADE 2010

Silvia Jimena Chíquiza Rojas
Gestora de contenidos
Periodista

Las opiniones y criterios expuestos en esta revista son de exclusiva responsabilidad de los autores.
www.inalde.edu.co
Autopista Norte km. 7 –costado occidental–
Tel.: (571) 861 4444; Fax: (571) 862 0006
Chía – Colombia

Diseño Editorial Libros y Revistas:
Diseño, edición, corrección,
adaptaciones de texto,
diagramación, pre prensa, impresión
contacto@diseñoeditorial.com

Equipo de Investigación Diseño Editorial Comunicaciones:
Laura Arévalo, Mariana Fuentes, Alpri Bolívar

Fotografía e ilustraciones
Shutterstock; D.E. Comunicaciones Ltda.; Eventos y personajes INALDE; Jaime Ariza, Juan José Rubio Henao; archivo personal invitados; archivo INALDE; web: Libro Memoria de una industria, Lloreda 90 años, Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero, Valle del Cauca, -Exposición virtual del Archivo del patrimonio fotográfico y filmico del Valle del Cauca-, Museo Religioso Étnico y Cultural de Cali, Cali.gov.co, Teatro Los Fundadores, leonardbernstein.com, Glenn Gould from Library and Archives Canada, Spotify, Bandsintown. Shutterstock c/ editoriales: Pág. 17 Lem Echavarría Vargas.jpeg, -47- Anton Ivanov, -48- John Gress Media Inc, -44- hanohiki, -27- worawut charoen; -23- Olga Popova/ svic.
Cortesía: Cocrea y Pedro Ruiz.



Durante los dos últimos años, la Revista INALDE se ha caracterizado por ofrecerles a sus lectores, empresarios y directivos de las organizaciones más importantes del país, contenido útil, vanguardista y, en algunos casos, inédito en español. El propósito de la revista se ha enfocado en identificar las verdaderas necesidades de las organizaciones y de quienes las lideran para plantear respuestas y, ante todo, conversaciones que sean base para afrontar los desafíos propios de la sociedad en escenarios de crisis, incertidumbre, pero también de optimismo y oportunidades.

Con base en esta motivación editorial, la Revista INALDE ha procurado tratar asuntos de actualidad, de interés y cuya relación es estrecha con el ámbito de la alta dirección dentro y fuera del país. En este sentido, desde hace varias ediciones, los autores se han propuesto adentrarse en los temas más relevantes y recurrentes que tratan los empresarios y directivos a nivel global. Es así como la Revista INALDE ha planteado con profundidad académica y genuino interés empresarial temas como *organizaciones con propósito*, *business history*, *legado empresarial* y, en este número, *responsabilidad cultural corporativa*, como una invitación para que los empresarios y directivos colombianos formen parte de esas conversaciones que giran en torno de la alta dirección en el mundo.

De este modo, la edición 62 de la Revista INALDE está proyectada para descubrir y ahondar en la responsabilidad cultural corporativa, un concepto que, aunque parece novedoso, ha acompañado a la historia misma de las organizaciones y su influencia en el entorno al que pertenecen. Las empresas, así como el actuar de quienes las dirigen, son determinantes para el desarrollo económico, pero, sobre todo, acompañan el progreso social, al enriquecer y mantener viva la cultura, una característica sin par que otorga singularidad y valor a las comunidades y a los países.

En Colombia y en el mundo hay casos ejemplares de cómo la actuación de los empresarios, directivos y empresas ha significado un claro avance en la cultura y las costumbres de su entorno. Esta edición expone esa relación indivisible entre la empresa, su desarrollo y el impacto que va más allá de lo económico y que, por esta razón, se constituye como una responsabilidad misma para la organización, de manera especial, cuando la sociedad más necesita de un ecosistema empresarial verdaderamente integral.

Luis Fernando Algarra García

Director Revista INALDE

luis.algarra@inalde.edu.co

TRANSFORMAR A LA SOCIEDAD
POR MEDIO DE LA CULTURA
Y LA HISTORIA



→
*María
Margarita López* ←

Executive MBA, 2020
Inalde Business School
Directora
Fundación Dandara

RESPONSABILIDAD CULTURAL CORPORATIVA



La RCC es un nuevo enfoque que les permite a las empresas expandir su responsabilidad con la sociedad hacia el fortalecimiento de la cultura en el entorno donde actúan.

Las empresas nunca han estado aisladas de su contexto social, por el contrario, siempre han sido determinadas por el entorno económico, político, social y cultural en donde se han desarrollado. De hecho, en muchas ocasiones son fundamentales en el crecimiento de la sociedad y no solo en el aspecto económico, sino también en el político, social y cultural. Por esta misma razón, el valor que producen las empresas trasciende su actividad económica hacia otras esferas de la sociedad en donde prima el bien común.

Existen numerosos ejemplos en la historia que evidencian cómo empresarios y empresas han impactado positivamente la sociedad. La actividad empresarial no solo transforma positivamente el entorno por medio de la producción de bienes de consumo que mejoran la calidad de vida, sino que promueven mejores prácticas sociales y culturales. Estas prácticas se nutren de la educación y de la innovación, lo que provoca positivos cambios en la cultura. En el caso particular de Colombia, tenemos el de empresas como la Ferrería de San Pacho, Cementos Samper, Corona, Bolívar, Bavaria, Sura, entre otras, que se han convertido en parte decisiva del desarrollo cultural y social del país. Vale la pena resaltar que estos procesos se deben, no solo al espíritu emprendedor de algunas personas sino también a valores como la cooperación y la solidaridad que permiten desarrollar la empresa como una organización social que comparte mutuos empeños entre sus grupos de interés.

Se puede afirmar que la empresa se enfoca tanto en la producción de riqueza como en la generación de valor social, entendido como “todo tipo de situaciones,

acciones y discursos que orientan el comportamiento de ciudadanos y gobierno, generadas por los empresarios y directivos, que contribuyen al fortalecimiento de las prácticas cívicas y políticas que permitan vivir en democracia” (Llamas, 2017: 20).

Con base en esta definición, se deduce que la creación de valor social implica la transformación de la cultura, pues propone que las empresas son organizaciones sociales líderes en la orientación del comportamiento de los ciudadanos. En este sentido, las empresas inherentemente adquieren una responsabilidad con la sociedad que traspasa sus obligaciones meramente fiscales y legales. Entretanto, por estar constituidas por ciudadanos, la cultura que se fomenta dentro de la organización repercute en los valores y conductas de la

La RCC establece que las empresas son fracciones de la organización social y que, por tanto, inciden en sus procesos culturales dado que están formadas por personas, la materia prima de la cultura.



sociedad en la que conviven. Así es como se desarrolla la cultura corporativa y adquiere responsabilidad con su entorno. Al respecto es posible concebir un nuevo enfoque transitorio que va desde la responsabilidad social empresarial (RSE) hacia la responsabilidad cultural corporativa (RCC).

La identidad de la empresa debe, por tanto, entenderse como un concepto que está en estrecha relación con la idea de cultura, pues esta última nos brinda las condiciones necesarias para la construcción de valor social. En otras palabras, la cultura de la empresa determina el estilo y las formas de vida de la comunidad en la que se circunscribe. En este aspecto, Messner (1967) establece que la cultura de una



HAY FESTIVAL EN CARTAGENA

Empresas como Sura, RCN, Bancolombia y Protección apoyan desde hace unos años este encuentro de la literatura iberoamericana.

sociedad, entendida en sentido amplio, es la realidad del bien común que se extiende a todas las esferas del valor. Así, se puede afirmar que el hombre, al participar en ella, se convierte en el ser cultural que está determinado a ser dado su contexto social.

Por consiguiente, la RCC es un nuevo enfoque cuyo entendimiento y apropiación les permite a las empresas expandir su responsabilidad con la sociedad hacia lo cultural. Con esto, se logran caracterizar como organizaciones líderes no solo en el desarrollo próspero de la sociedad, sino también en la defensa de principios y valores democráticos. Lo anterior concuerda con lo afirmado por Horacio Rodríguez en su artículo *La cultura también es una responsabilidad social empresarial*:

“La Responsabilidad social empresarial implica, por tanto, una visión integral de los negocios y de la actividad económica que respeta a las personas, a la sociedad y al medio ambiente, inspirando decisiones que contemplen los valores morales. Cuando una empresa asume su responsabilidad social dirige la toma de decisiones a través de esa pluralidad de criterios, único camino para preservar la dignidad de las personas y el desarrollo sostenible, valorando los intereses de todos” (2008: 110).

Las empresas y sus directivos, en su propósito de generar riqueza, hacen bien al interiorizar su responsabilidad social, en la medida en que un entorno democrático y respetuoso de los valores y la cultura redundan en que la empresa misma sea mucho más próspera. Esto lo anotó, hace casi un siglo, el empresario norteamericano Henry Ford al afirmar que “Ninguna empresa es exitosa en una sociedad en crisis”.

Desde la década de los años 60 ha evolucionado la concepción de la empresa desde una mirada mucho más dinámica, desafiando posturas clásicas como la

“la responsabilidad social gira en torno de las conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. La responsabilidad social corporativa no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta los efectos ambientales, sociales y económicos –positivos y negativos– que genera en la sociedad” (Monfort y Valbuena, 2020: 141).

En la Responsabilidad Social Corporativa, la filosofía y los valores de la organización empresarial son transversales tanto a la misión como a la estrategia de la empresa, se convierten a través de su historia en su ADN.

propuesta por Milton Friedman, según la cual el único objetivo de las empresas es maximizar los recursos para sus accionistas. En estas posturas las cuestiones sociales no eran competencia de la empresa, y si esta quería participar en lo social lo hacía exclusivamente a través de la filantropía. La evolución del entendimiento del rol de la empresa en la sociedad a lo largo de los últimos cincuenta años ha llevado a la consolidación del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, cuyo propósito es integrar el impacto de la empresa en el medio ambiente y la sociedad en su propósito de generación de utilidades.

A lo largo de los últimos años el concepto de RSE ha evolucionado al punto que hoy existen varias definiciones que provienen de diferentes autores y organizaciones. Por ejemplo, la definición de la CSR Europe dicta que:



La Responsabilidad Cultural Corporativa propone ir más allá. En esta concepción, la filosofía y los valores de la organización empresarial son transversales tanto a la misión como a la estrategia de la empresa, se convierten a través de su historia en su ADN. Así, la cultura

corporativa de la empresa, encarnada por sus colaboradores se transfiere a la sociedad por cuanto estos forman parte constitutiva de ella. La RCC establece que las empresas son fracciones de la organización social y que, por tanto, inciden en sus procesos culturales dado que están conformadas por personas, la materia prima de la cultura.

Así, las empresas tienen un rol protagónico bajo la premisa según la cual el valor que aporta la sociedad en su conjunto conforma en esencia lo que conocemos como capital cultural. Podemos ver el tránsito que se gesta entre la responsabilidad social a la responsabilidad cultural de las corporaciones. La asociación que puede haber entre la RSE y la RCC parte de la filosofía según la cual la responsabilidad empresarial no recae únicamente en lo que la empresa hace,



ORGANIZACIONES CULTURALES

En los últimos tres años la fundación Sura invirtió casi 22 mil millones de pesos que beneficiaron a un millón de personas y 497 organizaciones culturales.

sino que fundamentalmente reposa en lo que la empresa es. Por tanto, la RCC se fundamenta en una visión positiva –y propositiva– del rol que cumplen las empresas en la sociedad y, por tanto, los empresarios y directivos son líderes con potencia para el cambio social. Por esta razón, la RCC es un nuevo enfoque que propone incluir la cultura como un activo esencial en el desempeño de la gestión integral empresarial como motores primarios de la generación de capital social, económico y cultural de una sociedad.

Vale la pena aclarar que el objetivo de la propuesta de la RCC no es suplir las obligaciones del Estado en la prestación

de servicios esenciales, ni sumarle responsabilidades de Estado a las empresas. Por el contrario, la RCC fortalece una triada entre el gobierno, la empresa y la sociedad para que los esfuerzos estén orientados a la creación de valor social y de capital humano. Asimismo, fomentar valores que aporten a la consolidación de la democracia y el bienestar común por medio de infraestructura cultural, como inversión en bibliotecas, parques, teatros, museos o la otorgación de becas, creación de bancos de instrumentos y centros de pensamiento e investigación, entre otros.

Esta articulación entre el desarrollo del capital humano y la actividad económica,

junto con la infraestructura cultural, constituye un soporte para desarrollar valores y construir cultura, lo que en últimas termina transformando el tejido de la sociedad. En definitiva, el capital cultural es la materia prima con la que se cimientan sociedades más sólidas, sostenibles, democráticas y humanas.

Cultura, como concepto, tiene múltiples definiciones provenientes de diferentes áreas de estudio entre las cuales se encuentra la antropología, la historia y la psicología. La Unesco la define como:

“el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social: ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los

Es primordial que desde las instancias del gobierno corporativo, y en la implementación de la estrategia se incluya la cultura como un foco constante de apalancamiento de la cultura y la identidad de la empresa.

sistemas de valores, las tradiciones y las creencias” (Unesco, 1998, p.1).

El economista del Banco Mundial, Vijayendra Rao, propone una definición más comprensiva para entender el porqué la cultura debe ser un activo dentro de la empresa, y también el porqué en ella reposa la clave del éxito en el desarrollo del capital humano y social. El autor afirma que:

“la cultura es sobre ‘relacionalidad’ –las relaciones entre individuos, dentro de grupos, por medio de grupos y entre las ideas y las perspectivas–. La cultura se preocupa por la identidad, el intercambio simbólico, la coordinación, estructura y prácticas que sirven a fines relacionales como

la etnicidad, los rituales patrimoniales, las normas, los significados y las creencias. Esto no es un escenario donde el fenómeno primordial está constantemente inmiscuido dentro de contextos nacionales o religiosos, sino que, por el contrario, es un escenario con atributos en constante flujo, formando y definiendo aspectos sociales y económicos de la condición humana” (Rao, 2004: 4).

Tanto la definición de la Unesco como la de Rao presentan dos conceptos fundamentales que vinculan la cultura como un elemento esencial tanto para las empresas como para la sociedad, ya que ella reposa no solo en lo individual, sino que conforma el cuerpo social, pues entrelaza el sistema de valores junto con la condición

social inherente a las personas. Por tanto, la cultura está en constante transformación.

Amartya Sen, Premio Nobel de Economía, evidencia esta relación entre los valores, la cultura y el desarrollo económico de las sociedades. En su libro *Desarrollo y Libertad* plantea que el mayor y más importante capital es

el humano. La cultura es una cualidad inherente al ser humano, por consiguiente, constituye su capital. Este último es la materia prima para que cada uno pueda desarrollar sus capacidades al máximo. De este modo, el capital cultural de cada individuo que compone la sociedad es la sumatoria de todos los capitales que construyen el tejido social.

El individuo está en su derecho de adquirir las capacidades para poder agenciar su libertad¹. Las capacidades son conocimientos y habilidades que permiten desarrollarse integralmente en su propio contexto de manera justa y competitiva. Para los fines de este artículo, estas capacidades son los cimientos entendidos



UNIVERSIDADES

El empresario Hernán Echavarría Olózaga participó en la fundación de centros educativos como el Cesa, la Universidad de los Andes, Eafit, Icesi, Universidad del Norte y centros de pensamiento como el ICP.

como capital cultural. En consecuencia, este capital va más allá de los conocimientos técnicos: son las capacidades aunadas a los valores que les permiten a las personas ser dueñas de su libertad. Entonces, se comprende que las personas son agentes activos con su propia fuerza inherente y no se entienden como agentes pasivos. Por tanto, según Sen, la libertad es el fin y el medio principal del desarrollo. Vale la pena, además, anotar que la libertad es un valor primordial en las sociedades democráticas, junto con la justicia, la igualdad y la fraternidad. De esta manera, cabe vincular a la reflexión el postulado aristotélico que se basa en conseguir la meta máxima del ser humano, a saber, la felicidad, la cual

se puede adquirir por el desarrollo de la libertad.

La pregunta que ahora nos planteamos es: ¿cómo es posible incorporar la RCC dentro de la empresa? Este artículo plantea dos caminos: la historia empresarial y la infraestructura cultural como sistemas de cohesión cultural.

La identidad de cada empresa está fundamentada en el conocimiento de su propia historia, pues permite reconocer los valores fundacionales que movilizan la misión y la visión que han permitido a la organización, no solo sostenerse en el tiempo, sino también convertirse en un factor vital para el desarrollo de la sociedad. Por esta razón, las empresas adquieren una

responsabilidad que está mediada por los procesos culturales que se articulan con la sociedad. Esta articulación construye valor social y constituye el soporte en el que se desarrollan los valores y la cultura que, en últimas, termina siendo el tejido social y el capital cultural del que se nutre la sociedad.

Hay muchas razones por las cuales realizar una investigación histórica. Con metodologías y teorías historiográficas aplicadas, resulta esencial para comprender el rol de la empresa. Desde una perspectiva histórica, cada empresa ha

La RCC fortalece la triada entre el gobierno, la empresa y la sociedad para que los esfuerzos estén orientados a la creación de valor social y de capital humano.

desarrollado capacidades de adaptación al entorno político, económico y social, además de afianzar relaciones sociales particulares con sus grupos de interés (*stakeholders*). En la historia se pueden encontrar las raíces del cómo, por qué y dónde surgió la empresa, quiénes las lideraron para poder responder por qué siguen vigentes. Entender la permanencia en el tiempo de la empresa obliga a hacer una mirada crítica de cómo han superado las crisis (financieras, económicas, laborales, sociales, éticas e incluso políticas) y reflexionar sobre cuáles han sido los logros a lo largo de los años, entre los que se incluye cuál ha sido el rol social que cumplen las empresas en el desarrollo del país, incluyendo los aportes materiales y simbólicos, además de su legado cultural y patrimonial.

Conocer la historia de la empresa va más allá de crear una narrativa corporativa. Esta historia se debe insertar en el contexto socioeconómico y político

del país, o países, en el que se circunscribe legalmente. Debe, además, conservar y preservar sus archivos documentales para que la reconstrucción histórica sea lo más veraz y auténtica posible. Con esto en mano, las empresas contarán con su memoria institucional, es decir, una narrativa e identidad propias. Es así como esta investigación se puede convertir en una herramienta para que los directivos y empresarios de un país como Colombia se puedan conectar de una mejor manera con la sociedad civil y el gobierno, así como entender mejor las condiciones del entorno.

La historia puede tener tres enfoques estratégicos de acuerdo con los intereses, necesidades y circunstancias particulares de cada empresa.

- **Gobierno corporativo:** planeación estratégica, procesos de sucesión en empresas familiares, preservación del legado,

liderazgo y alineación entre la junta directiva y la dirección.

- **Reputación:** creación de nuevas narrativas para fortalecer la cultura interna y externa por medio de la apropiación y el sentido de pertenencia de sus *stakeholders*. Incluye también la conmemoración de aniversarios y de otras fechas memorables.
- **Impacto en el entorno:** la construcción de narrativas, relatos y contextos históricos que sirvan como insumo para comprender el entorno y las relaciones con las comunidades, gobierno y otros actores, así como una herramienta para disputas (legales) y resolución de conflictos.

Uno de los principales objetivos para investigar el pasado es poder comprender el presente. Entre más entendimiento haya de



TEATROS

El empresario Hermann Bohmer impulsó y financió la construcción del teatro en Cali.



nuestro entorno, mejores herramientas tendrán los directivos y empresarios para la toma de las decisiones de la empresa. Por todo esto, la historia es la piedra angular de la RCC.

Por otra parte, se considera primordial que desde las instancias del gobierno corporativo, y en la implementación de la estrategia se incluya la cultura como un foco constante de apalancamiento de la cultura y la identidad de la empresa. En este sentido, en países como Colombia se han enfocado los programas de RSE a causas sociales y a la educación, en consecuencia, la cultura no se ha contemplado en este andamiaje, algo

que la RCC complementa a la perfección. En Colombia ha habido ejemplos importantes a lo largo de la historia en ciudades como Barranquilla, Cali y Medellín, donde el empresariado se ha convertido en una pieza fundamental para el desarrollo cultural de estas urbes y sus regiones de influencia.

La RCC busca rescatar estas historias donde los empresarios y las empresas han sido líderes, para entender mejor la relación entre cultura empresarial y comportamiento social a través de historias relevantes para ello. A modo de ejemplo, piénsese en el impacto que para



JOHN DAVISON ROCKEFELLER III

Inició como líder cívico, figura clave para conseguir consensos y recaudar fondos para sacar adelante proyectos como el Lincoln Center, El MOMA y la Colonia Histórica de Williamsburg.



la sociedad han tenido experiencias como las del Grupo Bolívar al crear y auspiciar el Premio Nacional de Periodismo Simón Bolívar; el caso del antioqueño Hernán Echavarría Olózaga quien, además de ser un gran empresario y comerciante, participó en la fundación de importantes centros educativos y de pensamiento; también, Adolfo Aristizábal, influyente comerciante de origen antioqueño, dueño del Hotel Aristi en Cali; o de Hermann Bohmer quien impulsó y financió la construcción del teatro Jorge Isaacs en Cali; el Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo (que tiene una administración mixta con la ciudad); y el Museo de Antioquia, que contó con

el apoyo del Grupo Sura, Bancolombia y Mineros. Como estas, hay muchas otras historias dignas de ser contadas, entendidas y replicadas por el bien, no solo de las empresas, sino de Colombia.

En Estados Unidos, Francia, Inglaterra, España, Corea del Sur, Singapur, China y Taiwán, entre otros, la promoción de la cultura a través de las artes ha formado parte de una política cultural primordial para el fomento de la ciudadanía. Con esto, las empresas han encontrado un territorio fértil para este proyecto nacional a través de la inversión en infraestructura cultural como bibliotecas, museos, teatros e incluso universidades y centros de investigación.

Hoy existen numerosos casos en Estados Unidos de empresas y empresarios que invirtieron en cultura y transformaron el entorno del país. Salta a la vista el caso de Rockefeller III, quien fundó el Lincoln Center for the Performing Arts, el Museo de Arte Moderno de Nueva York (MOMA), la Colonia Histórica de Williamsburg en Virginia, entre otras. La familia Walton, dueña de Walmart, por medio de su fundación ha invertido en arte, teniendo una de las colecciones de arte americano más importantes del mundo, además de la construcción de un museo innovador en

La cultura de la empresa determina el estilo y las formas de vida de la comunidad en la que se circunscribe.

Arkansas, el Crystal Bridges diseñado por Moshe Safdie. De la misma manera, el empresario Andrew Guggenheim fundó los museos Guggenheim construidos por importantes arquitectos como Frank Lloyd Wright (en Nueva York) y Frank Gehry (en Bilbao). Asimismo, en París se encuentra la Fundación Cartier para el arte contemporáneo y la Fundación Louis Vuitton con un espectacular museo

de arte contemporáneo construido por Frank Gehry. El empresario George Soros ha seguido pasos similares promoviendo centros de pensamiento y reflexión donde la cultura y el arte siguen siendo herramientas fundamentales para pensar en una ciudadanía más empoderada por medio de su fundación Open Society. Países asiáticos, cuya independencia es mucho más reciente, como Singapur, Corea del Sur e incluso Emiratos Árabes han recurrido a inmensas inversiones en infraestructura cultural de la mano del sector privado.

En conclusión, la RCC logra, por medio de la historia y la cultura, fomentar la creación de valor social y el compromiso de responsabilidad en la cultura ciudadana, el sentido de pertenencia y de identidad nacional para promover desde diferentes ámbitos sociales el desarrollo y progreso de la nación. Por esto se hace imperativo reconstruir y contar esas

historias. La sociedad en su conjunto debe entender la importancia de las empresas en todas sus dimensiones y, en este caso, en su impacto en la cultura del país. Es importante documentar estas iniciativas que han nacido de la firme convicción de que la cultura, la historia y el arte son enclaves para comprender, interpretar y transformar la realidad social del país para bien. **1**

REFERENCIAS

- <https://dandaracultura.com/>
- www.unesco.org
- Dávila Ladrón de Guevara, C. *Historia empresarial de Colombia: estudios, problemas y perspectivas*. Universidad de los Andes. Facultad de Administración, Bogotá, 1991.
- Dávila Ladrón de Guevara, C. *Empresas y empresarios en la historia de Colombia: siglos XIX-XX: una colección de estudios recientes*, Volumen 2. Editorial Norma. Bogotá, 2003.
- Llamas, M. (2007). *Empresa y Sociedad*. Generación de valor social. México. Ed. IPADE.
- Monfort B., A. y Valbuena G., E. (2020). *Ética, deontología y responsabilidad social empresarial*. Madrid, Esic Editorial.
- Rao V. y Walton M. (2004). *Culture and public action*. World Bank.
- Rodríguez, H. (2008). La cultura es también una responsabilidad social. En: *Revista Empresa y Humanismo*. XI(2): 109-134.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Ed. Planeta.
- Sen, A. (1985). Well-being, Agency and Freedom: The Dewey Lectures 1984. *The Journal of Philosophy*, 82 (4): 169-221.

NOTA AL PIE:

1. El concepto de Agencia es central en la teoría de Amartya Sen del desarrollo de las capacidades, en donde propone que la agencia es "lo que una persona es libre de hacer y alcanzar en la búsqueda de la realización de las metas o los valores que esa persona considere como importantes" (Sen, 1985: p. 99).



Ernesto Gutiérrez Arango

Ulpiano Lloreda

RESPONSABILIDAD CULTURAL EMPRESARIAL



Alonso Valencia
Llano

Ph. D.
Director
Centro de Estudios
Regionales, Región
Universidad del Valle
Asesor Histórico
Fundación Dandara

Por todos es conocida la RSE, pero poco se sabe de la RCC. Presentamos dos ejemplos colombianos de impactos culturales derivados de la actividad empresarial que permiten entender el poder transformador de la Responsabilidad Cultural Corporativa y, a su vez, exponen cómo a través de la cultura, mientras las empresas generan desarrollo y bienestar en la comunidad, sus negocios también tienen futuro.

La responsabilidad cultural es un concepto relativamente nuevo en el marco de los estudios sobre historia empresarial¹, pues en los más importantes estudios sobre el tema rara vez es mencionado. Se le confunde con la responsabilidad social empresarial (RSE) que asumen empresas y empresarios cuando desarrollan programas de impacto colectivo que buscan mejorar las condiciones de existencia de los entornos sociales construidos como nichos de mercado, como proveedores de materias primas y de fuerza laboral o afectados por cambios ambientales.

Desde esta perspectiva, la RSE se asume como un “deber ser empresarial”, como un compromiso, pues: “Además de generar utilidades para sus accionistas, la empresa debe tomar en cuenta que sus actividades afectan, positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones”. Y así se le define: “Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como

externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común”².

Desde luego, la RSE cubre amplias ramas del desarrollo social, pero deja de lado algunas que pueden no tener un impacto económico de retorno para las empresas que la desarrollan, pero sí para los conjuntos sociales en un sentido muy amplio: el de la cultura. Esto puede obedecer a dos causas: el desconocimiento de lo que es el impacto social cultural o la concepción de que la cultura está restringida a los niveles más altos de la sociedad, lo que ha llevado a que la Responsabilidad Cultural Empresarial (RCE) se reduzca a aspectos relacionados con la educación técnica o profesional de los empleados y sus familias o al mecenazgo asociado al apoyo de escuelas, bibliotecas, museos o teatros³. De esta manera se asocia la filantropía con la RCE, lo que desde luego

tiene mucho de realidad con el riesgo de situar la RSE en el plano de la individualidad de los empresarios.

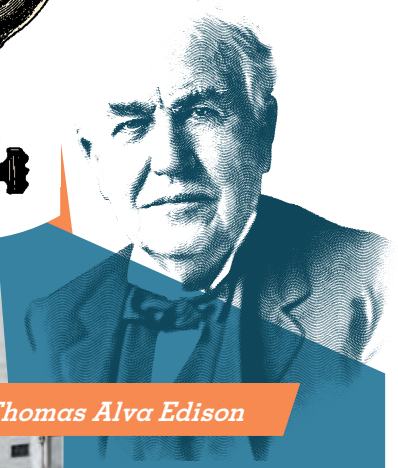
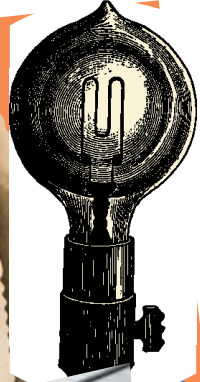
Para romper con esto nace el concepto de la Responsabilidad Cultural Corporativa, RCC, en la que el empresario asume un papel importante, pero secundario, de cara a los colectivos impactados, al ser el conglomerado empresarial el que asume el apoyo a la cultura en sus diferentes manifestaciones. Desde luego, no tenemos una definición acabada de la RCE, pero sí sabemos que incluye aspectos de relevancia como la conservación del patrimonio, la accesibilidad y la participación social creativa, el respeto por el entorno, la formación y la difusión de las tradiciones culturales.

Esto implica una ruptura con la tradicional concepción de la Responsabilidad Social Cultural, RSC, que es necesario entenderla históricamente. Para el efecto voy a mostrar dos ejemplos de impactos culturales derivados de la actividad empresarial en dos regiones de Colombia en momentos en los que los desarrollos

1 Ver Carlos Dávila Ladrón de G., et al.: *Empresas y empresarios en la historia de Colombia, siglos XIX y XX*. Una colección de estudios recientes, Grupo editorial Norma, Cepal, Universidad de los Andes, Bogotá, D. C. 2003.

2 Juan Felipe Cajiga Calderón: *El concepto de responsabilidad social empresarial*, Cemefi, Centro Mexicano para la filantropía, p. 2. Tomado de https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

3 Iván Duque Márquez: *Responsabilidad Cultural Empresarial*, en <https://www.portafolio.co/opinion/ivan-duque-marquez/responsabilidad-cultural-empresarial-106316>



Thomas Alva Edison



August y Louis Lumière

Karl Friedrich Benz



culturales no se consideraban de la competencia de los empresarios. Mi intención es mostrar, a través de su historia empresarial, cómo ellos tuvieron claro cuál era el papel del empresario frente a la sociedad que estaban ayudando a modernizar con sus empresas. Para lograr esto presentaré, sintéticamente, los aspectos más importantes de sus vidas empresariales teniendo como fuentes algunas obras publicadas y el conocimiento que poseemos sobre los personajes por haber participado en la elaboración de alguna de ellas.

Don Ulpiano Lloreda y la transformación cultural de Cali en los comienzos del siglo XX

Ulpiano Lloreda (1865 – 1929) fue un pionero en la industrialización del Valle del Cauca. Inició sus

empresas de la manera tradicional en que lo habían hecho otros empresarios regionales: invirtiendo en tierras, no precisamente agrícola, sino con vocación urbana. Para esto, Ulpiano Lloreda debió superar los factores que se oponían al desarrollo económico: una población escasa, pobreza económica, inestabilidad: debilidad institucional del Estado, bajo nivel científico y técnico, difíciles condiciones topográficas y climáticas y, como es obvio, escasos valores culturales.

Contó con una coyuntura favorable: el proyecto de unificación nacional y de reorganización político administrativa que buscó dotar a la nación de instituciones estatales y de gobiernos robustos que garantizaran un clima de paz para facilitar la inversión pública y privada⁴. Una de esas instituciones fue la

creación del Departamento del Valle del Cauca, en 1910, lo que convirtió a Cali en capital de departamento liberada de la tutela de Popayán⁵. Lo que esto significaba fue evidente para don Ulpiano, pues entendió que la ciudad debería ser transformada en una urbe moderna que contara con la infraestructura que esto implicaba.

Para lograrlo rompió con la mentalidad empresarial tradicional caucana⁶ y emprendió el camino que lo llevó a convertirse en un “empresario pionero”⁷, lo que implicó usar todas las variables que propone Dávila Ladrón de Guevara: acumular capital, entender las oportunidades, diversificar sus inversiones, innovar, importar tecnología y organizar y gerenciar su empresa⁸. Su éxito reconocido a través de las Fábricas Lloreda y luego como Industrias Lloreda, se fundamentó en producir lo

4 Charles David Collins: “Formación de un sector de clase social: la burguesía azucarera en el Valle del Cauca durante los años treinta y cuarenta”, en *Historia y Espacio*, Vol. III, n.o 9, Universidad del Valle, Departamento de Historia, Cali, 1983.

5 V. Alonso Valencia Llano: *Sinopsis Histórica del Valle del Cauca*. En celebración de los 100 años del Departamento del Valle del Cauca. Cali: Facultad de Humanidades de la Universidad del Valle, 2010. “Economía y política. El Valle del Cauca durante el federalismo”, en *Observatorio económico y social del Valle del Cauca*, n.o 7: “Reseña Histórica, cadenas productivas y aspectos sociales del Valle del Cauca”, Cali, diciembre de 2006. “La Historia contada desde las regiones: Valle del Cauca”, Fascículo n.o 8, Semana, diciembre 2 al 9 de 2018.

6 Alonso Valencia Llano: *Empresarios y Políticos en el Estado Soberano del Cauca*, Editorial Facultad de Humanidades, Universidad del Valle, 1993. “Las prácticas empresariales en el Estado Soberano del Cauca” en Carlos Dávila Ladrón de G.: *Empresas y empresarios en la historia de Colombia Siglos XIX y XX*, cit.

7 Luis Aurelio Ordóñez: *Industrias y empresarios pioneros. Cali 1910-1945*, Cali, Universidad del Valle, 1995.

8 Carlos Dávila Ladrón de Guevara: *Empresariado en Colombia: perspectiva histórica y regional*, Ediciones Uniandes, Bogotá, 2012.



que su entorno social requería: velas, jabones, puntillas, hielo y café; estos fueron los productos que movieron las fábricas por casi cuarenta años. Pero esto no lo destaca ni a él ni a sus empresas dentro de la RSC.

Lo destacable es que entendió, junto con otros empresarios amigos, que era necesario crear espacios de sociabilidad y esparcimiento para llevar a Cali por los caminos de la modernidad. Uno de estos fue su participación en la

sociedad “Hipódromo de Versalles” y en otra para proyectar cine en la ciudad. A esto se asoció la sociedad Lloreda & Del Diestro, una especie de industria cultural, pues mediante la apertura del “Café Inglés”, apoyó la presentación de eventos culturales de carácter diverso para una sociedad ávida de cultura y esparcimiento.

El impacto de su actividad empresarial en la transformación cultural de los caleños se dejó sentir en

empresas como la Compañía de Energía Eléctrica, necesaria para su empresa de cine, en la empresa de acueducto, que mejoraría las condiciones de existencia de los caleños o, en la Compañía Automobiliaria Colombiana y en la Compañía de Navegación del río Cauca que permitieron que los vallecaucanos pudieran aprovechar la ventaja del puerto de Buenaventura, el desarrollo del ferrocarril y las carreteras para beneficiarse con la apertura del canal de Panamá⁹.

9 V. Alonso Valencia Llano: El Banco de la República y el desarrollo económico y cultural de Buenaventura, Banco de la República, 2016. “De puerto fluvial a primer puerto colombiano: Buenaventura, 1823- 1946”, Boletín Historia y Antigüedades, Vol. CIV, N° .865, Academia Colombiana de Historia, julio-diciembre de 2017.



De esta manera, las empresas Lloreda, al buscar su consolidación como empresas industriales transformaron culturalmente a los vallecaucanos y los llevaron por los caminos de la modernidad, directa e indirectamente, e iniciaron lo que podríamos llamar RSC en esta región del país. No lo hizo don Ulpiano desde la filantropía, sino desde el desarrollo empresarial propiamente dicho, pues él y sus socios entendieron que era necesario mejorar las condiciones de existencia de los entornos sociales en que actuaron para lograr no solo el avance de sus empresas sino también para transformar las prácticas culturales tradicionales que detenían los avances hacia lo que entendían como modernidad.

Ernesto Gutiérrez Arango: de la empresa agropecuaria tradicional al Festival Latinoamericano de Teatro Universitario

Ernesto Gutiérrez Arango (1918 – 1997), fue un médico manizaleño que incursionó como pocos en lo que podemos llamar “industrias culturales”. Fue un empresario que podemos catalogar como tradicional, pues difícilmente cumple con todos los parámetros que el canon de la historia empresarial ha impuesto. Sus actividades económicas se orientaron hacia el campo agropecuario con empresas de alto impacto regional: las ganaderías “Dos Gutiérrez” y “Ernesto Gutiérrez”, ambas de toros de lidia, y la producción de panela en su hacienda San Felipe¹⁰.

Desde muy joven, y dada su afición por la tauromaquia, apostó por las corridas de toros como una actividad empresarial que habría de consolidar la Feria de Manizales como una de las más importantes de América y que hizo de la capital de Caldas un destino obligado para el turismo colombiano y para los concedores de café al ayudar a integrarla con el Reinado Internacional del Café. El rechazo que hoy existe frente a las corridas de toros no impide mostrarlo como una de las personas que abrió las puertas de su ciudad al mundo y ayudó al desarrollo urbano.

Médico de profesión, y sin abandonar sus actividades empresariales, desempeñó la rectoría de la Universidad

10 Ver Albeiro Valencia Llano: El Hombre y su legado. Vida y obra de Ernesto Gutiérrez Arango, Manizales, 2020.

de Caldas, en cuya función desarrolló la que sería la actividad cultural más importante de Manizales: el Festival Latinoamericano de Teatro, gracias a una iniciativa presentada por Emilio Echeverri, Hernando Yepes Arcila y Jaime Sanín, en 1968. Con él, Gutiérrez Arango consolidó una actividad cultural que se remonta hasta 1914 cuando el empresario Leonidas Naranjo adaptó varias casas para convertirlas en un sitio para la presentación de espectáculos públicos que funcionó hasta 1928, año en el que varios empresarios construyeron un teatro para desarrollar las actividades culturales del departamento

de Caldas. Posteriormente, fue construido el Teatro los Fundadores en 1965.

Hoy, gracias a esta labor de empresarios que conocían poco de la RSE y mucho menos de la RSC, la actividad en favor de la cultura desarrollada por Gutiérrez Arango, el Festival es una de las empresas culturales más importantes de Colombia y reconocida en el mundo de las artes internacionales.



No es nuestra pretensión afirmar que estos ejemplos muestran una propuesta de Responsabilidad Cultural Corporativa pues, como es obvio, las empresas no habían alcanzado tal madurez en Colombia. Pero sí podemos

concluir, con este par de ejemplos, la existencia de una vinculación estrecha existente entre el desarrollo empresarial y los cambios culturales en las sociedades que sus empresas impactaron. Estos empresarios estaban convencidos de su responsabilidad en mejorar las condiciones materiales de los entornos sociales en que actuaron, como también de atender sus necesidades culturales que forman parte intrínseca de su bienestar social como condición sine qua non de una convivencia pacífica.

Desde luego, tendremos que revisar la biografía de otras empresas y empresarios para validar si esto se cumple en otros contextos. **1**



SOBRE EL VALOR Y EL IMPACTO DE INVERTIR EN EXPRESIONES CULTURALES

CULTURA & EMPRESARIADO

La palabra en común: cultura. ¿Por qué empresas y empresarios del mundo tienen los ojos puestos en la cultura? ¿Qué tiene que ver esto con la cultura corporativa de una empresa? Reflexiones, testimonios y ejemplos que muestran un panorama el que la cultura además de añadir valor a la estrategia asegura la sustentabilidad de los negocios.





Cultura. Desde los inicios de las civilizaciones, la cultura y las artes han sido veneradas como medio de expresión y entretenimiento que permite que nosotros y las innumerables generaciones que nos precedieron podamos compartir nuestras experiencias humanas, objetivos, ideas, opiniones y sentimientos. En su esencia, según la firma consultora PWC, la cultura es el hilo mismo con el que se elabora el tejido de las sociedades y naciones porque les da a sus miembros una experiencia de identidad compartida y una herencia, valores intrínsecos para la cohesión social y la construcción de nación.

En términos simples **la cultura comienza con lo que la gente hace y cómo lo hace**. Para explicarlo mejor, lo más fácil es imaginar una experiencia humana cotidiana y universal: el desayuno. Piense en el desayuno tradicional de Japón: arroz solo o también acompañarlo con tamago (huevo) o natto; en India: parathas o uttapam con verduras; en China: youtiaos con sopa de arroz o leche de soya; en México: chilaquiles y, para no irnos muy lejos, aquí en Colombia pensaríamos en arepa de maíz con huevos y una bebida caliente o un vaso de jugo de frutas, aunque en lugares como el Chocó desayunaríamos patacón con aguapanela y jengibre, tamal en el Tolima o changua en algunos pueblos de Boyacá.

La cultura, además, responde a el **¿porqué la gente hace lo que hace?** Por herencia, por entorno social y económico, por recursos... Y manifiesta, sobre todo, diferencias que convierten en única y valiosa a una comunidad o a un grupo.



“ Según la ONU en los últimos años, los planes nacionales de desarrollo sostenible han reconocido a los sectores culturales y creativos como motor para conseguir resultados, principalmente culturales, sociales y económicos.

Se dice, incluso, que la cultura es como un iceberg, el 90 % de su masa se encuentra debajo de la superficie y los comportamientos observables (el qué y el cómo) son los que vemos en la superficie. De ahí que se entienda que cultura es las mentalidades y creencias compartidas que influyen en cómo se comportan e interactúan las personas en un país o en una empresa.

CULTURA Y ECONOMÍA

Según el informe de la Unesco *Repensar las políticas para la creatividad: Plantear la cultura como un bien público global*, la cultura y la creatividad contribuyen al 3,1 % del PIB mundial, generan el 6,2 % del empleo y como industria tiene el poder de encabezar el crecimiento económico y la productividad. Este informe coincide con el del G20 sobre *Impacto económico y social de los sectores cultural y creativo*, publicado en 2021, en el que se asegura que aunque este sector aporta más que el de las telecomunicaciones o el de la industria automotriz a muchas economías, la ausencia de estadísticas internacionalmente comparables, significa que sigue siendo infravalorado y que hasta ahora pocos han entendido su potencial. Y hacen un llamado para que el sector de las artes y la cultura sea tenido en cuenta y valorado en tanto que está comprobado que es un motor de innovación y fuente de habilidades creativas con fuertes vínculos

hacia adelante y hacia atrás en la economía porque actúa como un imán que ayuda a impulsar el crecimiento en otros sectores.

PANORAMA GLOBAL

En Europa, Themis Christophidou, directora general de Educación, Juventud, Deporte y Cultura de la Comisión Europea indicó en un foro sobre Empresas y cultura realizado en febrero de 2022, por la nueva plataforma “Lectura” del diario *El Mundo*, que las Industrias Culturales

Creativas representan el 4,5 % del PIB de la UE y generan 643 000 millones de euros de ingresos anuales. En el Reino Unido, según cifras presentadas en abril de 2019 por el Centro de Investigaciones Económicas y Empresariales (CEBR), la industria de las artes y la cultura contribuye con 10 800 millones de libras esterlinas a la economía del país y 363 700 puestos de trabajo formales. Y en los Estados Unidos, datos de la cuenta satélite de producción artística y cultural 2019 indican que la producción de este sector agregó 4,3 % directamente al PIB de la nación lo que propició que desde la Asamblea Nacional de Agencias Estatales de las Artes (Nasaa) crearan una estrategia para incrementar esta participación, pero a la vez, para encontrar datos que les han servido para reconocer que EE. UU. ya no tiene asegurada una posición dominante y que países como China y Corea lo están superando en indicadores clave relacionados con la cultura y, en consonancia, para reducir esta brecha, han empezado, por ejemplo, a recolectar y analizar datos que, entre otros, les permiten a los empresarios ver el valor agregado de las industrias artísticas y culturales en la economía de cada Estado e identificar las industrias clave en el sector artístico y cultural para hacer alianzas productivas. En términos generales, un repaso breve por las estrategias de varios países elegidos al azar en los cinco

→ La cultura, el patrimonio y el turismo son los principales componentes de una economía sostenible.



continentes, muestra, por una parte, preocupación por la desatención en la que se tiene a este sector, pero por otra, múltiple actividad para entender y crear políticas que beneficien su crecimiento y gran esperanza en que la cultura y las artes se hagan más fuertes y se desarrollen ya que son el primer apalancador del turismo, el entretenimiento, la innovación e impactan, positivamente, a la sociedad en ámbitos humanos.

Un punto a tener en cuenta en el panorama global relacionado con la cultura tiene que ver con la influencia de las nuevas tecnologías, cifras de PWC sobre lo que sucede en India nos pueden acercar a una tendencia. Allí, 94 % de los sectores de las artes ahora operan en modelos 'solo digitales' o 'híbridos', 27 % del sector genera ingresos a través de plataformas digitales y solo 8 % ejecuta programas físicos.

CULTURA Y EMPRESARIADO

Un año antes de que iniciara la pandemia del COVID-19, la encuesta *Business Contributions to the Arts*, producida por

The Conference Board y *Americans for the Arts* reveló que el 67 % de los líderes empresariales dicen que apoyan las artes y la cultura porque mejoran la economía y la calidad de vida.

Pero si bien es cierto, el mecenazgo es un tema que ha traspasado los siglos y nos permite gozar hoy de las obras de Virgilio, Da Vinci o Beethoven quienes fueron apoyados en su momento por miembros de la corte o importantes líderes de la iglesia; en los dos últimos siglos esta práctica la han realizado, sobre todo, personajes que han acumulado fortunas a partir de negocios privados y, sin duda, se ha convertido en un sostén esencial del sector cultural. Hoy se habla de filantropía, patrocinios, donaciones y acción social que se hace la mayoría de las veces desde fundaciones creadas por grandes empresas. Con una novedad en el siglo XXI, ya no se trata de financiar una actividad y poner a cambio un logotipo, las empresas empiezan a desarrollar proyectos diseñados por expertos y con vocación de permanencia según se explicó en el foro 2022 Empresas y Cultura.

“

... la Responsabilidad cultural corporativa es una alternativa para influenciar positivamente a la sociedad en la que se asientan las empresas, sobre todo porque las expresiones de la cultura educan, forman, preparan,...

”

La industria número uno que apoyó las artes fue la bancaria, seguida por la de servicios profesionales, financieros y luego la de seguros. Y es probable, según lo advierte la firma Nasaa, que estas industrias no apoyen las artes solo por su valor intrínseco, sino porque su trabajo con estas organizaciones culturales tiene un impacto positivo en su propio negocio y cultura empresarial. También ha dicho que las empresas deben saber que apoyar programas culturales puede ayudar a construir las comunidades que los rodean y que cuanto más fuerte es esa comunidad, mejores serán las oportunidades comerciales para una empresa.

Sin duda que las empresas que apoyan a las organizaciones artísticas y culturales locales pueden agregar valor a una marca corporativa y a sus resultados. La empresa de los sectores eléctrico y gasístico Endesa, por ejemplo, tiene desde hace años un plan de iluminación de monumentos históricos en España y ahora participa en proyectos de arte, teatro y música y, según lo aseguró María Lacasa, su directora de marca y patrocinio, datos recolectados en 2021, mostraron que los consumidores que conocieron las actividades culturales de Endesa la valoraron hasta 13 puntos por encima respecto de los que no. Lacasa también advierte que cuando prepararon su estrategia de participación en el sector cultural lo primero que hicieron fue encontrar un área donde se

compartieran los valores de la marca y además también evaluaron el impacto positivo que podía tener el proyecto en su reputación y concluyó: “Esto nos ha permitido generar contenidos más cercanos, más allá de la actividad comercial ofrecer experiencias únicas y fidelizar tanto a los clientes como a los empleados de la compañía”.

Dentro de los modelos que usa Endesa para involucrarse con la actividad cultural está

el patrocinio en especie o el mecenazgo de competencias, por ejemplo, el que ha permitido que Endesa asesore festivales de música en materia de sostenibilidad, reciclaje, economía circular y movilidad eléctrica sin necesidad de una inversión económica.

Otro ejemplo es el de la marca BMW que lleva 37 años apoyando el arte y la pintura. De acuerdo con su directora de comunicación corporativa y relaciones públicas, Pilar García, tener ese contacto con la comunidad les ha permitido conectar con sus clientes potenciales y con sus valores, porque “las marcas se perciben, en el caso nuestro, como proveedores de productos y servicios, pero cada vez más están generando información e influencia. El cliente ya no solo valora la calidad del producto y el servicio, que da por hecho, sino que busca algo más, algo que le aporte valores en los que cree”, opinó.

Otro ejemplo conocido es la asociación entre el Museo de Arte Moderno (MoMA, por sus siglas en inglés) y la marca de ropa Uniqlo. Su tienda insignia ocupa una esquina destacada en la Quinta Avenida de la ciudad de Nueva York, justo al otro lado de la calle del MoMA. Desde 2013, Uniqlo y el MoMA se han asociado para atraer a más de 1,6 millones de neoyorquinos y visitantes de todo el mundo al MoMA a través del patrocinio de Uniqlo de *Free Friday Nights* en el museo. La asociación ha mejorado, por una parte las marcas de



→ Una investigación del Conference Board y Americans for the Arts muestra que una formación en educación artística proporciona las habilidades requeridas por la fuerza laboral del siglo XXI.

ambas organizaciones y, por otra, alimenta el tráfico en la calle 53 de Manhattan.

Estas asociaciones demuestran lo que saben las empresas de la encuesta *Business Contributions to the Arts*: apoyar las artes mejora a la comunidad, estimula la economía, involucra a los empleados y capacita a la futura fuerza laboral.

CULTURA Y TEJIDO SOCIAL

“Quiénes somos como nación? y ¿quién queremos ser?” o aplicado al ámbito empresarial: ¿quiénes somos como empresa y ¿quién queremos ser? Esta resulta ser una pregunta profunda y fundamental cuando se trata de ver a la cultura como un *partner* del sector privado y fue planteada por Kenneth Kwok, director de planificación estratégica del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes de Singapur, en su cincuenta aniversario. Su pregunta invita a visualizar en el horizonte el lugar al que queremos llegar como empresas, como individuos que forman parte de un colectivo y nos reclama qué estamos haciendo para llegar a ese lugar. Y esta reflexión es propicia para llamar la

atención de emprendedores, de grandes y pequeños empresarios y de directivos y accionistas para que al tomar sus decisiones estratégicas consideren que transitar la vida empresarial, de la mano de la cultura, es: aportar medios para exponer a los ciudadanos a la cultura y las artes, para aumentar su autoestima y la estima por el entorno al que pertenecen; es fomentar el diálogo entre generaciones; es la oportunidad de crear experiencias estéticas que puedan curar a las personas de eventos traumáticos recibidos en sus entornos; es inyectar antídotos contra la pobreza educativa; es fomentar la creatividad, la bondad y la belleza que nos ennoblece e inspira; es ayudar a expresar valores y construir puentes entre culturas; es propiciar el compromiso cívico; es permitir que los jóvenes no se queden solos en el entretenimiento y las *fake news*. Y porque la cultura, en todas partes, hace un mundo más hermoso y armonioso. **I** La curaduría editorial y la investigación de este artículo estuvo a cargo de Diseño Editorial Comunicaciones Libros & Revistas. Dirigió Adriana Prieto; periodista Laura Arévalo.

EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
Y LA CULTURA CORPORATIVA

HASTA QUÉ PUNTO LAS DECISIONES DE LA DIRECCIÓN, EFECTAN A LAS PERSONAS

La calidad del clima organizacional depende de lo que interpretan los empleados sobre lo que hacen los directivos. Por tanto, cabe la pregunta al directivo: ¿frente a lo que dice y lo que hace, cómo está siendo interpretado por sus empleados?





→

*María José Zuleta
González*

*PDD 2000
Profesora
INALDE Business School*



←

*María Consuelo Ayala
Carreño*

*PDD 1997
PADE 2008
Profesora
INALDE Business School*

→ Con el clima pasa algo parecido a lo que sucede con la comunicación: lo más importante no es lo que dice el emisor, sino lo que el receptor escucha e interpreta.



Lo más difícil es escuchar en silencio cuando se es el directivo, arriesgarse a oír lo que no queremos, escuchar sin hacer juicios, ni buscar excusas.

A

l hablar de cultura corporativa, de clima organizacional y de alta dirección, surge una percepción común, parece que detrás de esos nombres no hubiera nadie; personas decidiendo, rostros haciendo gestos. Quizás es por esto que para abordar el tema de impacto en las personas, lo primero que habría que personalizar es la decisión. ¿Quiénes están detrás del *mail*? ¿De la fiesta de fin de año? ¿De los regalos para los niños? ¿Es esto suficiente para hablar de buen clima organizacional? ¿Cuándo se resuelve algo que nos afecta, cómo hacemos para no tomarlo "personal"?

¿LA PANDEMIA TOMÓ DECISIONES DIRECTIVAS?

La pandemia se ha convertido en una especie de caballo de batalla laboral. No hubo remedio y las personas que tenían trabajos muy operativos dejaron de realizarlos y quienes los tenían más administrativos funcionaron bien desde sus casas, usando plataformas y estableciendo nuevas y retadoras relaciones. Pero la pandemia no resolvió nada, sino las personas y, en cascada, todos recibimos mensajes para actuar de una u otra forma. Es un buen momento para preguntarnos si la decisión de mantener el trabajo virtual nos enriquece personalmente o si no lo hace. ¿Cuáles son los criterios de quien resuelve si

debemos ir o no a un lugar para trabajar?

La pandemia actuó como el más extraordinario motor para responder ágilmente a la expectativa de estrategia y gestión. Cualquiera diría que ha sido un líder para vencer la realidad, nueva y cuestionadora. Los empleados, los empresarios, las personas gestionaron actualizaciones tecnológicas, nuevas plataformas, se desarrollaron ajustes a los procesos y se implementaron en escasos días para que la vida laboral siguiera adelante y cada persona, sin distinción del cargo, en las organizaciones siguieran intentando sobrevivir y hacer frente a todas las responsabilidades del preocupante diario acontecer.

Esto representó un cambio enorme en nuestros estilos de trabajo, pues pasar del escritorio al mesón de la cocina o a una improvisada mesa de trabajo junto a la cama para atender las innumerables reuniones que se iban programando generó una extraña realidad que se fue metiendo en la intimidad y ya no era claro qué era trabajo y qué vida personal.

En esta mezcla difícil de describir aparece el temor en los empleados al sentirse aislados e ignorados por su empresa, por sus compañeros, añorando aquellos espacios donde desde el café era un buen momento para integrarse y resolver problemas cotidianos. También encontramos empresarios y directivos con temores de no contar con el sentido de pertenencia de sus colaboradores y perder la capacidad de innovación que se genera en la cercanía del entorno laboral. Es posible que aún no tengamos



→ En la agenda es prioritario redefinir el fortalecimiento de la cultura empresarial para atraer, desarrollar y fidelizar el mejor talento para darle viabilidad a la estrategia.

claro el gran impacto de estos cambios y que la llamada “nueva normalidad” se convierta en un motor de conducta laboral que todavía desconocemos. Aparecen nuevos proyectos, mayores oportunidades de formar parte de equipos globales que desafían la multiculturalidad y el bilingüismo, tanto como los estilos directivos que tendrán que ajustarse para resolver el dilema permanente entre seguridad y productividad.

Es probable que uno de los mayores desafíos directivos que se avecina sea el de fortalecer la cultura empresarial. Se requiere, con carácter urgente, redefinir hábitos valiosos que se tenían antes y que por efecto de la pandemia se dejaron a un lado; también generar nuevos hábitos y valores que les permitan a las empresas

crear nuevos espacios que les devuelvan el protagonismo a los empleados como personas y como generadores de productividad.

Necesitamos una cultura empresarial que evolucione y se ponga a tono con las nuevas demandas del entorno, sin olvidar que la empresa fue, es y seguirá siendo un espacio de generación de riqueza y de realización y progreso de quienes forman parte de ella. Nuestra invitación a la comunidad empresarial y, sobre todo, a los directivos es: pongan en su agenda como punto prioritario la redefinición y el fortalecimiento de la cultura empresarial que les permita atraer, desarrollar y fidelizar el mejor talento para darle viabilidad a la estrategia.

El clima organizacional no consiste en que todos los empleados estén absolutamente satisfechos, consiste en que genuinamente los directivos se interesen por los empleados y cada día busquen el bienestar en los más pequeños actos.

En consecuencia, aparece un primer enorme impacto que nos pone de manifiesto la diferencia de vida de cada uno de los empleados de una organización y se oye, entonces, otra pregunta:

¿LAS DECISIONES DIRECTIVAS TIENEN EN CUENTA A CADA UNO, O A LA MAYORÍA?

Cuando tenemos personas a cargo solemos pensar que las conocemos a todas y estamos seguros de trabajar por el bien común. Sin embargo, cuando resolvemos o determinamos un tema, consideramos que estamos tomando la mejor decisión para todos y podría no ser así. Cuando hablamos de clima organizacional nos referimos a las características que tiene el ambiente de trabajo, esas características son percibidas desde la subjetividad emocional de cada uno de los miembros de la organización.

Aquí emerge, entonces, un primer tema para trabajar, fundamentalmente, desde la construcción de identidad de quienes dirigen: las conversaciones no pueden ser absolutamente objetivas, son más bien intersubjetivas, porque acuden a dos subjetividades empeñadas en demostrar objetividad, casi nunca en encontrarla. Cuando una persona llega a un cargo de dirección lo mueven dos fuertes timones: la responsabilidad de los resultados y el futuro de su imagen y, a veces, aparece un tercer timón que complica más el rumbo, el deseo genuino de servir a las personas a su alrededor para que desarrollen serenamente sus habilidades y sus competencias, cosa que, en general, va de la mano del crecimiento personal.

Ser directivo es muy difícil, es decidir guiar el rumbo de un armatoste con ventanas chiquitas y paisajes grandes. Frente al timón la intención empieza a pesar menos que la consecuencia y, entonces, aparecen los impactos, a veces buenos y a veces no tanto.

¿QUÉ SIGNIFICA CERCANÍA DIRECTIVA?

Es un anhelo de la alta dirección ser identificada como la más cercana e influyente, esto tiene que ver con el ser y con el hacer de las personas que están a cargo de otras. El clima organizacional en las culturas corporativas está hecho de pequeños detalles, aunque la fiesta de fin de año sea maravillosa, si el café es recalentado y de difícil acceso la fiesta será apenas una luz deslumbradora por un momento y el malestar por el café volverá muy pronto a ocupar su puesto en la percepción de los empleados. No se trata de no hacer fiestas o rifas jugosas, se trata de que este hacer nazca de un ser comprometido con la sensación de cercanía y bienestar de todos.

Para esto hay que escuchar y hacer juicios evaluativos, saber que algunos malestares obedecen a situaciones que no se pueden modificar. Sin embargo, lo más difícil es escuchar en silencio cuando se es el directivo, arriesgarse a oír lo que no queremos, escuchar sin hacer juicios, ni buscar excusas. El clima organizacional no consiste en que todos los empleados estén absolutamente satisfechos, consiste en que, genuinamente, los directivos se interesen por los empleados y cada día busquen el bienestar en los más pequeños actos.

La cercanía del directivo se ata al estilo personal y a la franqueza con la que establece las relaciones interpersonales, esa franqueza la leen los colaboradores y la premian viviendo la cultura con el compromiso y el entusiasmo que se traducen en el clima.

La calidad del clima organizacional no depende de lo que indiquen los valores o procesos en la empresa o de lo que hagan los directivos; sino de lo que interpretan los empleados. Por tanto, cabe la pregunta al directivo: ¿frente a lo que dice y lo que hace, cómo está siendo interpretado por sus empleados?

Con el clima pasa algo parecido a lo que sucede con la comunicación: lo más importante no es lo que dice el emisor, sino lo que el receptor escucha e interpreta. A veces, se vale el adagio de "el infierno está lleno de buenas intenciones": se comunican mensajes que suenan interesantes, pero en la práctica todo es inesperado, la interpretación que hacemos las personas a cargo, exige del directivo ir más allá del contenido de los mensajes. Aporta más a la interpretación la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, que la calidad del mensaje mismo.

→ El clima organizacional no consiste en que todos los empleados estén absolutamente satisfechos, consiste en que, genuinamente, los directivos se interesen por los empleados y cada día busquen su bienestar.



→ Aporta más a la interpretación la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, que la calidad del mensaje mismo



Valdría la pena que cada directivo dedicara un tiempo para pensar en lo siguiente y construir con sus aportes una linda cultura organizacional representada en un clima grato:

- * La cultura de una empresa tiene que ver con lo que está escrito, pero se hace realidad en lo que no lo está. ¿Siempre hay coherencia entre mis acciones y las políticas organizacionales?
- * La adulación es un enemigo muy hábil del buen clima. ¿Mis colaboradores saben cómo complacerme con palabras?
- * El equilibrio entre resultados y clima es esquivo. ¿Hay algo en lo que trabaje prioritariamente?
- * Es posible que haya personas que me simpatizan más que otras. ¿Alguna vez he tomado decisiones directivas basándome en simpatías?
- * Excusar el impacto de mis decisiones aludiendo a la libertad de los otros es una fuerte tentación.

¿Habría podido hacer distinto algo de lo que he hecho como directivo?

- * Al ascender laboralmente es posible olvidar los pensamientos del pasado. ¿Se me han olvidado los sentimientos y pensamientos que sentía cuando no tenía este cargo?
- * Las personas que rodean a los directivos a veces dicen: "Se le ha subido el poder a la cabeza", ¿Será mi caso?
- * El clima tiene que ver con las palabras, y lo que se diga en las grandes reuniones organizacionales puede impactarlo positiva o negativamente. ¿A veces hago alarde de mi labor directiva?

Para concluir con más preguntas y dejar que la vida nos vaya asentando a todos para fortalecer nuestra cultura empresarial y nuestro clima con lo que somos y lo que hacemos restaría hacerse esta pregunta: ¿Mi paso por esta organización la hace significativamente mejor? **I**



INSPIRAN A DIRECTIVOS

CULTURA

Las palabras de un artista, exclusivo revista *INALDE*

“La cultura es la imagen del espíritu de un pueblo. Todos sus aspectos y valores deberían estar protegidos por el gobierno y su sociedad. Son facetas que permiten un acercamiento a nuestras facultades de imaginar soluciones, generar propuestas innovadoras y crear posibilidades. La cultura nos une y nos protege”.



→ El artista plástico Pedro Ruiz y su obra Valle del Cocora.



- Investigadores de la Universidad de Pensilvania han demostrado que una alta concentración de artes y cultura en una ciudad conduce a un mayor compromiso cívico, más cohesión social, mayor bienestar infantil y menores tasas de pobreza.
- El “I Love New York” o “Definitivamente Dubai” que todos conocemos son un gran ejemplo contemporáneo de cómo, desde 1850, importantes capitales del mundo empezaron a construir identidad cultural para mejorar las condiciones económicas y sociales de su comunidad.
- Según Alfredo López Austin, tradicionalmente, la relación establecida entre las organizaciones y sus comunidades ha tenido una concepción altruista y filantrópica, es decir, buscaban el beneficio social sin condiciones, sin embargo, ahora se visualiza una vinculación con la estrategia empresarial, pues algunos han descubierto beneficios para sus propias organizaciones.

DEDUCCIÓN DE 165 %

PARA EMPRESARIOS QUE INVIRTAN EN CULTURA

Empresarios con recursos para invertir en una de las 103 actividades de la economía naranja incluidas en el CIIU o que estén dispuestos a donar a sus causas pueden obtener un beneficio tributario de 165 %, si son contribuyentes del impuesto de renta, gracias al decreto 697 de 2020, una herramienta para fortalecer los sectores culturales y creativos. María del Pilar Ordóñez, directora de CoCrea, explica que la economía cultural y creativa es un sector clave para el mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos y uno de los principales responsables del repunte en nuestra economía. E invitó a dimensionar las inversiones en este sector porque más que los beneficios tributarios, el aporte social de esta inyección de recursos a proyectos culturales y creativos se dedica a, tal vez, lo más importante: la exploración del sentido de la condición humana, la regeneración de su memoria, los cuestionamientos de su existencia y a cultivar su forma de relacionarse.



CULTURA CORPORATIVA

DEL ADN



Como la huella digital de un ser humano, la cultura corporativa dibuja a la empresa que representa: su esencia, su diferencia, su hacer y su ser; pero todo parte de lo que está escrito en su ADN.



Gustavo Mas

PADE 2013
INALDE Business School

A LA HUELLA DIGITAL

→ La cultura corporativa es la que guía, inspira, motiva y atrae. Tanto a los colaboradores como a los clientes y *stakeholders*.



La cultura corporativa se suele vincular, principalmente, a la forma de ser de las organizaciones. Ese SER se relaciona, principalmente, con su propia naturaleza, por ejemplo, una empresa que se dedica a la fabricación de un producto, luce diferente a otra que presta servicios. También el segmento de negocios que desarrolla una compañía define, en cierto sentido, su

cultura, en concreto, esta tiene distintas características cuando su ámbito es el del mercado del entretenimiento que cuando acontece en el rubro de la educación. En otras palabras, la primera reflexión es que la cultura tiene que ver con una mirada hacia adentro.

Esa forma de ser también tiene un significado próximo al de valores, es decir, no solo "lo que somos y hacemos"

perfila la cultura sino "la forma en que lo hacemos" acaba siendo determinante. No obstante, esa forma de hacer se podría relacionar también a la estrategia y a las tácticas desplegadas, pero, sin duda, tiene su primer arraigo en los valores. La validación del set de valores por los clientes y, en un sentido más amplio, por la sociedad en la que esta desarrolla sus actividades o por las llamadas partes

Desde la simple noción del ejemplo que da el fundador de un emprendimiento en sus primeros años de vida, hasta el “aseguramiento de la calidad” de una empresa consolidada demuestran la cultura corporativa de una empresa.



interesadas (*stakeholders*), ha forjado la concepción de “licencia social”. Cada vez más las empresas se ocupan en obtener y mantener vigente esa licencia que, en cierta forma, les otorga la legitimidad de seguir operando a lo largo del tiempo.

La cultura empresarial cohesionada y superpone

El haber vivido y trabajado en cinco países de América Latina por más de 30 años, ha nutrido mi experiencia en cuanto al alcance de la idea de cultura y hoy tengo la visión de que la misma se podría graficar dibujando varios círculos concéntricos. A partir de la cultura nacional, o inclusive regional dentro de cada país, se le superpone la cultura del negocio, como decíamos y, por sobre esta, se encuentra la forma de ser de la propia organización, plasmada en sus actividades y procesos. Esta visualización del concepto cultura nos ubica en un lugar importante de que su construcción se debería plantear entendiendo esta lógica de capas o estratos. Desde afuera y hacia el centro de la figura, los

elementos suelen tener mayor permanencia y, en general, resulta más compleja la adaptación y el cambio.

A la hora de identificar formas de plasmar la cultura, generar compromiso interno y transmitirlo al mercado, muchas organizaciones se embarcan en procesos de definir su propósito, o sea la razón última de su existencia, y resulta frecuente encontrar quienes tratan de consolidar esta conceptualización en frases o eslogan que funcionan también como herramientas de comunicación.

El hacer consistente, diría que es una de las principales acciones para construir cultura. No es que las declaraciones no tengan valor, pero quedan relativizadas si no se actúa en consecuencia. Desde la simple noción del ejemplo que da el fundador de un emprendimiento en sus primeros años de vida, se transita luego hacia la necesidad de establecer rutinas y procesos que aseguren el desempeño en el sentido deseado. Ese aseguramiento se ha venido enriqueciendo a lo largo del tiempo

pasando del pensamiento de “aseguramiento de la calidad” a esquemas mucho más complejos que han incorporado la seguridad y el medio ambiente. Hoy no resulta extraño asociar el tema de cultura a la sostenibilidad o al concepto de Triple Impacto (rentabilidad-valor económico / sustentabilidad-inclusión-equidad / impacto ambiental) o al término ESG por las palabras en inglés *Environmental, Social and Governance*. Se ha vuelto habitual la elaboración de reportes que presentan públicamente lo que se ha realizado en estos frentes junto con los resultados alcanzados. Esa mayor transparencia también ha incorporado la materia de *compliance* relacionada con el proceder ético en los negocios, en busca de garantizar que se identificarán y penalizarán aquellas acciones que se aparten del conjunto de conductas esperadas que se suelen plasmar en los llamados códigos de ética, además de establecer sistemas y formar a la fuerza de trabajo para fortalecer estos criterios.

Cuando el actuar corporativo toma como marco la cultura, luego hay cosas que se dejan de discutir y pasan a integrar el SER, fortaleciendo el compromiso de todos los órganos corporativos.



Tres pilares de la cultura organizacional

Personalmente considero que la cultura se podría asociar, fundamentalmente, a tres palabras: Respeto, Orden y Control. Respeto es una palabra poderosa que define la postura propia hacia uno mismo y los demás. Básicamente, no quieres para otros lo que no consideras apropiado para ti. Esta cualidad debe formar parte del trato cotidiano hasta de las relaciones comerciales más complejas. Es como una garantía para lograr la contrapartida adecuada. El Orden lo vinculo a la forma de hacer, a una armonía necesaria entre los distintos engranajes de la organización. Las cosas están donde deben estar y en el momento requerido, existe la coordinación y se obtienen los frutos esperados en tiempo y forma. Por último, el Control, pero no desde el significado de verificación, sino desde la de dominio, de "estar en control de la situación" que debe contener las dimensiones de flexibilidad y aprendizaje, pues la realidad se presenta con un dinamismo y velocidad cada vez mayores. A cada una de estas tres palabras es posible contraponer la opuesta, lo cual no hace

más que reforzar sus valores intrínsecos: el Desprecio o la Falta de Consideración se oponen al Respeto y es casi automático concluir cómo son las relaciones personales y empresariales cuando se establecen en este dominio; el Caos se opone al Orden, iluminando el hecho de que será muy difícil conseguir un funcionamiento adecuado cuando el mismo impera; por último, el Descontrol o la Falta de Mando o Dirección se oponen al Control, presentando una realidad en la que no es posible asegurar el rumbo ni los resultados.

Sería interesante dibujar un triángulo con las tres palabras en cada uno de los vértices y tal vez podría resultar provechoso hacer un diagnóstico de cómo se encuentra la organización en cada uno de esos tres espacios. Una analogía podría ayudar. Imagina que tienes por delante esos juegos de niños en los que el desafío es encastrar la figura en un hueco. En este caso, el triángulo debe entrar en el hueco que propone la forma. ¿Hace tope o choca en algunos de los extremos? ¿En cuál? Lo tomas con tu mano y vas tratando de insertarlo. ¿Hace falta más Respeto? ¿Sobra

algo de Orden que se ha transformado en burocracia? ¿El Control aparece como excesivo en el uso del poder o se queda corto y genera desorientación? Seguramente de estas asociaciones básicas, vinculadas a un juego de nuestra infancia, puedan surgir acciones para ajustar el balance y conseguir que la figura que somos ingrese por el espacio de lo que queremos ser. Si el ejercicio se realiza grupalmente, mucho más enriquecedoras serán las conclusiones que se observen.

Construir cultura para transformar vidas

Sea por profunda convicción o por la simple comprensión de que, difícilmente, una empresa pueda alcanzar un desempeño de mayor nivel al del ambiente en el que está inserta, resulta mandatorio que la gerencia abrace la construcción de una cultura corporativa que involucre los elementos que hemos mencionado.

La transformación del espacio de acción empresarial puede tener variados matices. Partiendo necesariamente de la oferta de productos y servicios de calidad, capaces de satisfacer las necesidades de los clientes, esta idea de renovación, de evolución



→ Una cultura corporativa fuerte une a sus colaboradores en mentalidad para hacer las cosas y proyección del lugar al que quieren llegar.



→ Tener control de la situación debe contener las dimensiones de flexibilidad y aprendizaje, pues la realidad se presenta con un dinamismo y velocidad cada vez mayores.

y de mejora de todos los integrantes del ecosistema empresario, emerge como una aspiración potente, capaz de generar una energía suficiente para sostener los mayores esfuerzos en pro de construir una reputación de excelencia. Según Warren Buffet, la reputación es un activo de valor incalculable y se debe proteger cada día. Además señala que lo que toma años construir, se puede arruinar en minutos. Cuando el actuar corporativo toma como marco la cultura, luego hay cosas que se dejan de discutir y pasan a integrar el SER, fortaleciendo el compromiso de todos los órganos corporativos.

Con satisfacción visualizo que cada vez, con mayor frecuencia, los procesos de análisis estratégico,

incorporan consideraciones sobre sostenibilidad, partes interesadas y responsabilidad social y ambiental y que promueven la fundación o refundación de las compañías alrededor del ya mencionado propósito o razón de ser. Con esta ambición en el horizonte, se suelen orientar las acciones para la construcción de experiencias memorables, elevando la valoración relativa en el mercado.

Es posible cambiar el SER

Me gustaría concluir con la cuestión del SER, citada en estos párrafos. Si la cultura tiene que ver con lo que las organizaciones son, ¿sería posible cambiarla, adaptarla o es inmutable? Como dio para ver en todo el relato, el SER de cada compañía se complementa con lo que

esta hace y con su forma de hacerlo. Es más, podríamos decir que si se hicieran cosas diferentes, después de algún tiempo se estaría alterando esta identidad. Entonces, sería posible modificar el SER de las organizaciones y, por tanto, lo que consideramos como su cultura, a través de un "hacer distinto". Los hábitos, usos y costumbres generan un efecto de inercia que podría presentar como inexorable el curso de los acontecimientos. "La cultura se come a la estrategia en el desayuno", según el célebre Peter Druker, quien destacó el peso relativo de esos dos elementos y cómo el primero se suele transformar en un obstáculo para la implementación del segundo. Si bien comparto esta argumentación, entiendo que el cambio es factible si

La cultura corporativa se constituye en una plataforma para el éxito empresarial. El actuar responsable legitima el rol de las empresas en el tejido social y las convierte en agentes de cambio.



se establece la aspiración y el sentido y se lo persigue sin prisa, pero sin pausa. Con excepción de la finitud de la vida y la alteración de lo que sucedió en el pasado, todo lo demás admite la hipótesis de ser cambiado, ajustado y mejorado. En el camino de construir cultura, cada paso se constituye en una oportunidad para alcanzar la mejor versión de nuestras empresas, en la cruzada por conquistar la propia expectativa de éxito definida como meta habilitando, al mismo tiempo, la posibilidad de transformar vidas.

¿Qué hace diferentes a estas empresas?

El Estudio de Reputación Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) evalúa la reputación de las empresas desde el 2000 en varios países incluyendo Colombia. El mismo se realiza con una metodología "multistakeholder", está compuesta por seis evaluaciones y más de veinte fuentes de información, siendo objeto de revisión independiente por KPMG. Tanto los criterios de ponderación como los resultados son públicos. Una

muestra del estudio de 2021 se presenta en la siguiente tabla.

Las principales organizaciones sobresalen por su desempeño destacado y consistente en diversos frentes, desde sus rendimientos económicos-financieros, hasta la gestión del talento, incluyendo la calidad de su oferta comercial y la contribución a las comunidades locales, entre otros factores. Llama la atención la diversidad de rubros y resulta casi inevitable concluir que esta *performance* solo se consigue trabajando conscientemente para crear un valor diferencial para todas las partes interesadas con las que dichas compañías interactúan a diario. Este comportamiento es la base para la construcción de una cultura corporativa que se constituye en una plataforma para el éxito empresarial y habilita la transformación del ámbito propio de actuación de estas organizaciones. Este actuar responsable legitima el rol de las empresas en el tejido social y las convierte en agentes de cambio de referencia a la hora de imaginar y edificar un futuro mejor.

Este es el ADN de la cultura corporativa de una empresa: visión, valores, prácticas, personas, historial. **I**

Mercoempresas		2021	Ranking Empresas
Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
①	Bancolombia	10000	—
②	Grupo Nutresa	9820	—
③	Alpina	9597	—
④	Sura	9095	—
⑤	Ecopetrol	8900	—
⑥	Bavaria	8861	—
⑦	Comercializadora Arturo Calle	8076	—
⑧	Crepes&Waffles	7998	↑ ⑩
⑨	Alquería	7851	↑ ⑫
⑩	Cementos Argos	7688	↓ ⑨

HACER UNA AGENDA DE
RELACIONAMIENTO CON
NUESTROS 'STAKEHOLDERS'



UNA EST

PARA QUE
TODOS GANEMOS



Javier Tovar
Márquez

Executive MBA
Profesor
Inalde Business School



ESTRATEGIA

Combinan sabiduría, intuición y capacidad de análisis del ser humano con algoritmos de *machine learning*. Las empresas que consigan apropiarlos de manera correcta impactarán, positivamente, a la sociedad, pues podrán tomar mejores decisiones en esos futuros escenarios que se prevé serán de alta incertidumbre.

E

l profesor Felix Oberholzer-Gee, de la Universidad de Harvard, define el valor creado como aquel espacio generado en la construcción de la oferta de valor que incrementa

la disposición a pagar, por parte del comprador, ya sea por productos o servicios de calidad superior, por los complementadores que existen a su alrededor o por el efecto de ecosistema bajo el que fueron construidos. Para hacer tangible nuestra definición, valdría la pena darles una mirada a los productos de Apple: destacan por su diseño y calidad, además de su interacción y conexión con el ecosistema iOS que, a su vez, ha servido de plataforma para

generar interfaces de pagos fáciles, rápidos, seguros y eficientes.

Pagar desde el reloj o el teléfono móvil de Apple es una realidad desde hace muchos años para sus usuarios, llevando el concepto de diferenciación a otro nivel.

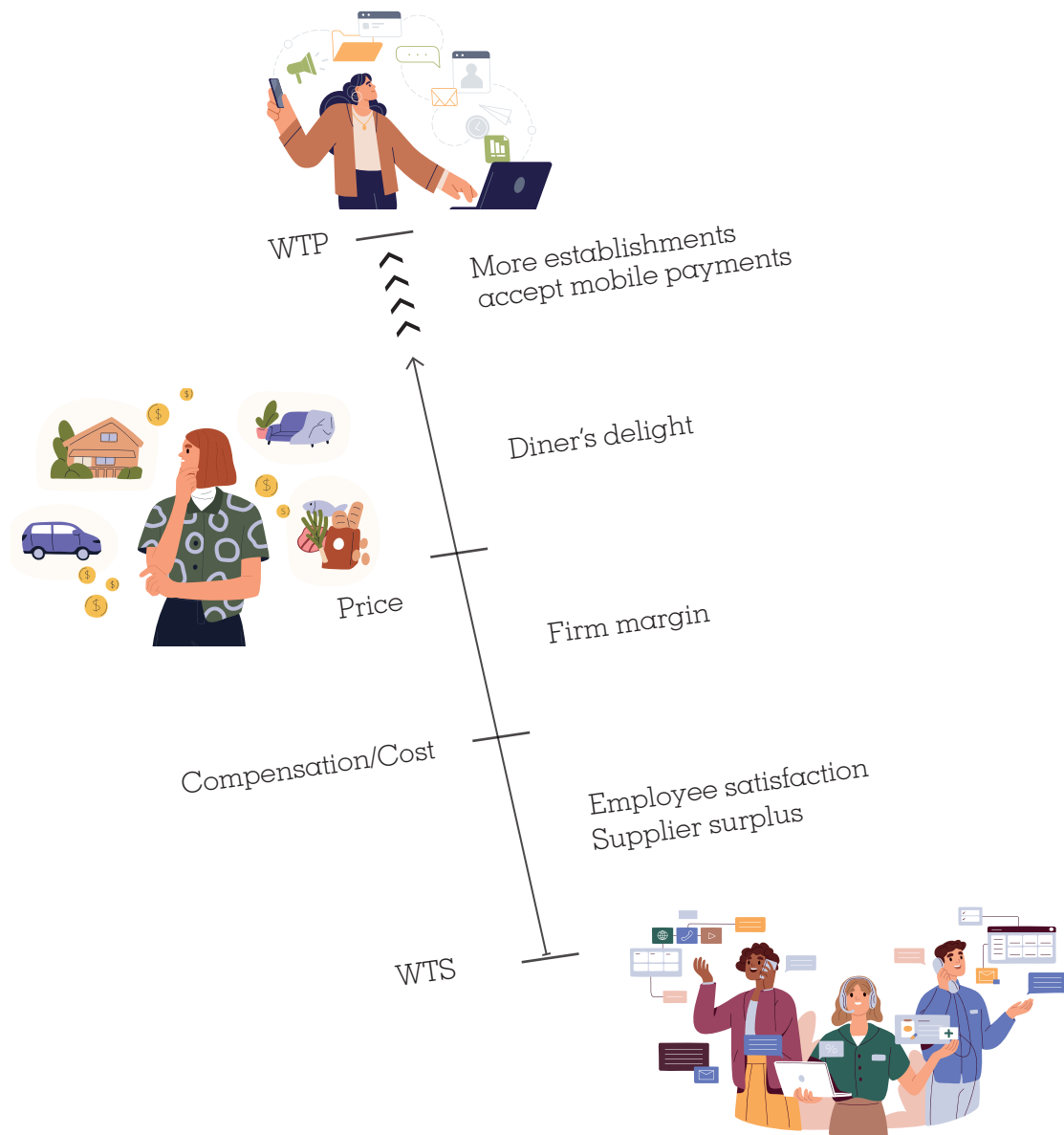
Pero el valor creado va más allá de lo que se puede ver desde

la disposición a comprar; también existe la disposición a vender. En esta, los principales actores son aquellos grupos de interés que están dispuestos a vender a nuestra compañía. Visto desde la óptica de producto, la disposición a vender está claramente identificada con el papel que juegan nuestros proveedores en la

integración de sus productos o servicios en nuestra cadena de valor, por temas de coordinación logística, gestión conjunta del capital de trabajo o descuentos financieros. Ahora bien, vista desde el servicio, la mejor forma de entender la disposición a vender se encuentra en analizar las dinámicas entre nuestras organizaciones con los colaboradores y equipos de trabajo internos, elevar la mirada más allá del salario y respondernos preguntas como cuáles son las razones intrínsecas y trascendentes de nuestros empleados para cumplir con nuestro propósito organizacional, entender de qué manera existe alineación entre nuestros colaboradores con nuestra cultura y cómo estas sinergias aportan en el cumplimiento de los indicadores de productividad y, en últimas, con la obtención de utilidades en

La disposición a pagar, por parte del comprador, si hay valor creado se incrementa, ya sea por productos o servicios de calidad superior, por los complementadores que existen a su alrededor o por el efecto de ecosistema bajo el que fueron construidos.

el largo plazo. Gestionar la disposición a vender es, por sí misma, una ventaja competitiva. Solo basta ver el esfuerzo que hacen compañías como Bloomberg y Google para gestionar sus proveedores y empleados respectivamente y el lugar que ocupan ambas empresas en el mundo de los negocios.



Desde un punto de vista gráfico, para entender el valor creado es necesario imaginarnos una flecha de 2 puntas de manera vertical. En la parte superior estará la disposición a pagar y es donde ubicamos a nuestros clientes, en la parte inferior se encuentra la disposición a vender, allí estarán proveedores en general y empleados. Si logramos tener clientes con una mayor disposición a comprar (sin importar el precio) y proveedores con una disposición a vender mayor, la distancia entre ambas puntas de las flechas será mayor y nuestra posición en el mercado será importante.

Y aunque nos hemos concentrado en algunos de los stakeholders más importantes para construir el concepto de creación de valor, existen muchos más. Si observamos alrededor de nuestras empresas, encontraremos interacciones permanentes con entes del gobierno, competidores o “complementadores” que tendrán, a su vez, su propia dinámica de disposición a comprar o vender. Y al tener clara su importancia, vale la pena preguntarnos sobre la forma en la que nos relacionamos con cada uno de ellos, ya que un mapa de relacionamiento con nuestros grupos de interés debería de ser un punto de validación y discusión permanente no solo a nivel táctico, como puede ser en los equipos de compras o cartera, sino también en los comités de dirección y en nuestras juntas directivas. Los puntos que se relacionan a continuación no tienen un orden o prioridad establecido. Dependiendo de las características de cada una de nuestras empresas, tanto el peso como la prioridad se podrían ver afectados. Revisemos ahora algunos ejemplos de cómo construir estas agendas:

1. Busque una agenda continua de diálogo con sus clientes. Preocúpese por tener conversaciones por temas que van más allá del producto o de la rentabilidad. Entender que están viendo desde la otra orilla puede ser base de proyectos de innovación al interior de nuestras organizaciones. La agenda con clientes debe ser planeada, con un punto de partida y unos objetivos claros desde un inicio.

→ Un mapa de relacionamiento con nuestros grupos de interés debería de ser un punto de validación y discusión permanente no solo a nivel táctico, como puede ser en los equipos de compras o cartera, sino también en los comités de dirección y en nuestras juntas directivas.



2. Establezca calendarios y reuniones con proveedores. Cada proveedor es único y así mismo desde sus fortalezas, cada uno ayuda a construir nuestra oferta de valor. Entienda sus fortalezas, pero también sus necesidades para, a partir de allí, asociarse en oportunidades conjuntas. Usted también puede ayudar a edificar su oferta de valor y entre los dos construir un pastel mucho más grande y atractivo.
3. Entienda las dinámicas de los gremios en su sector. No se considere un jugador aislado en un mundo globalizado, es muy importante también entender que está pasando con las empresas de su sector, esto además le ayudará a validar dinámicas de riesgos y tendencias.



4. Construya relaciones con los gobiernos locales y en la medida de lo posible, nacionales. Es fundamental buscar vínculos que lo lleven a conocer y tener espacios de diálogo con las secretarías que mayor impacto generen en su negocio. A nivel local, las alcaldías son focos permanentes de discusión y debate sobre temas coyunturales. En la medida de sus posibilidades trate de participar en mesas de discusión con entes del gobierno.

5. Identifique los líderes de opinión en su industria y trate de buscar espacios para el diálogo, primero, para escuchar su posición respecto de los temas de coyuntura y, de paso, para pedir después algunos consejos para su negocio. Trate de llevar cada



La disposición a vender de nuestros proveedores, si hay valor creado se incrementa, dependiendo del papel que jueguen en la integración de sus productos o servicios en nuestra cadena de valor.

semestre al economista jefe del banco que atiende a su organización. La información transversal y una mirada a la macroeconomía le ayudará a ajustar la ejecución de su estrategia.

6. Aproveche a los miembros de su junta directiva, para traer a su empresa, cada cierto tiempo, a un invitado que sea una figura de liderazgo en su industria.



→ Hay mucho que aprender y dónde participar en lo que se refiere a temas de sostenibilidad. Los consumidores valoran todas las iniciativas que se hacen al respecto.

7. Identifique los temas de sostenibilidad que afectan su sector y empiece desde ya a construir sobre ellos. Ya existen instituciones que están tomando fuerza en la discusión y medición de los temas de sostenibilidad. Hágase visible ante ellos y busque un espacio coordinado en sus agendas. Hay mucho que aprender en este tema que cada vez es más estructural.

→ El concepto de *life long learning* es fundamental en la construcción de valor.



8. Escuche y planee espacios de trabajo conjunto con sus empleados, no solo a nivel directivo, sino también táctico. La respuesta a los problemas estratégicos está, en gran parte de las veces, en nuestros equipos funcionales.

9. Genere en su organización un vínculo permanente con la academia. El concepto de *life long learning* es fundamental en la construcción de valor. La academia es un sector fundamental en la sociedad donde confluyen muchas voces que valen la pena ser estudiadas y escuchadas.

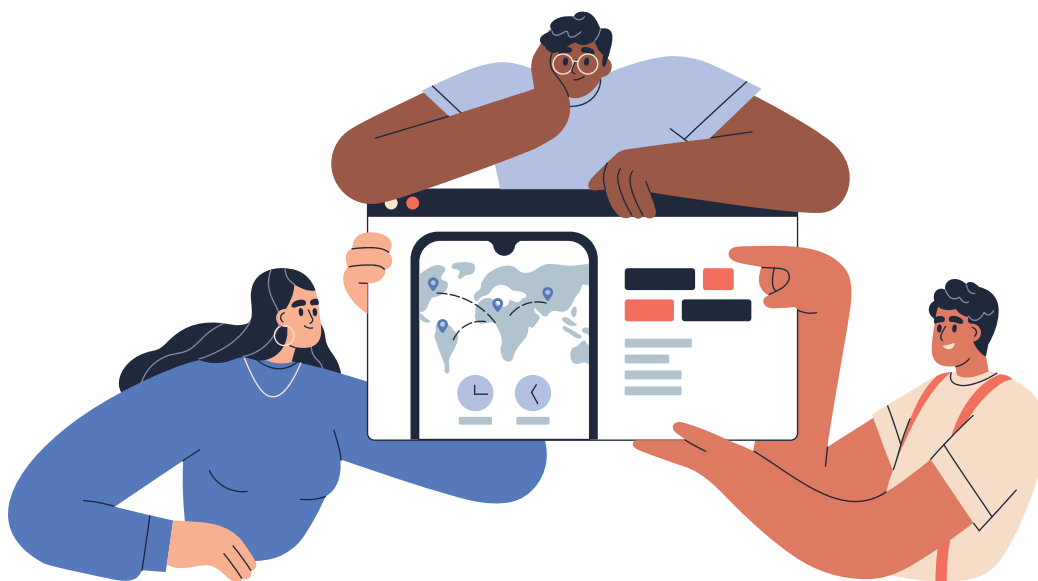
10. Busque las agremiaciones de su sector que operan a nivel regional o internacional, ellas le darán continua retroalimentación de las dinámicas internacionales de su negocio.

11. Trate de buscar agenda, cada cierto tiempo, con su competencia. Las dinámicas actuales de los negocios han identificado una creciente oportunidad para cooperar.

12. Por último, identifique los *stakeholders* ocultos. Hay actores de tipo clusters que no son visibles y que ejercen influencia en su sector. Identifique aquellos actores en canales digitales que puedan estar cambiando tendencias en los procesos de compra o venta.

Finalmente, no olvide que la creación de una agenda no debe ser un tema puesto al azar, sino que debe ser trabajado cuidadosamente, que cada agenda debe tener un dueño, así como unos resultados esperados, conocer en detalle a cada uno de ellos puede distanciarlo de sus competidores. Dentro de sus mapas estratégicos defina claramente el papel que jugarán cada uno de sus *stakeholders* en la construcción de valor y en sus cuadros de mando integral trate de definir un espacio y una métrica para cada uno de ellos. **1**

→ Las dinámicas actuales de los negocios han identificado una creciente oportunidad para cooperar.





Es imposible dejar pasar de largo un caso como este. Reúne en una sola y entretenida historia real la más curiosa de las lecciones que hoy, más que nunca, cobran vigencia. Riesgo y experimentación, ¿cuándo vale la pena permitir un error?, ¿hasta dónde se puede promover?, ¿se pierde o se gana?

'MANAGEMENT' PARA LEER
CON MÚSICA, ¡UNA EXPERIENCIA ÚNICA!

PERMITIR EL ERROR



Ciro Gómez
Ardila

Ph. D.
Profesor
Inalde Business School

→ Leonard Bernstein y Glenn Gould durante un ensayo con la filarmónica de New York en 1961.



Si uno es el director y está en desacuerdo con lo que su subalterno quiere hacer porque piensa que es un error, ¿debería dejarlo equivocarse, incluso sabiendo que la responsabilidad sigue siendo propia? Aún más, ¿debería acompañarlo en la ejecución siguiendo sus recomendaciones aunque sean contrarias a las propias?


La labor de un director de orquesta se ha usado con frecuencia como modelo de la dirección de empresas. El gran director Leonard Bernstein nos dejó una lección de buen gobierno de la que podemos aprender mucho.

LA SITUACIÓN

Como en un caso de estudio, póngase usted en los zapatos del director de orquesta Leonard Bernstein. Para este viernes 6

de abril de 1962 tiene programada una presentación en la que se tocará el Concierto para piano No. 1 en re menor de Brahms. Su solista es el excéntrico pianista canadiense Glenn Gould. Usted ya ha trabajado con él, lo respeta, sabe de su talento, pero también ha tenido en ocasiones algunas discrepancias sobre cómo se deben enfocar las piezas.

Sin embargo, esta vez la situación es diferente. Es verdad que los conciertos permiten cierto margen de interpretación, pero Gould lo llamó la semana anterior a comentarle que había encontrado ciertos giros novedosos en cómo debía tocarse el concierto de Brahms. En un primer momento usted se mostró interesado –siempre le ha parecido interesante encontrar nuevos enfoques y respeta a Gould– pero una vez se reúne con él, se da cuenta de que la concepción de Gould se aparta de las indicaciones dadas por el compositor, es contraria a la forma en que el concierto siempre se ha tocado y, fundamentalmente,



"¿Por qué lo dirijo? Porque me fascina tener la oportunidad de una nueva mirada a esta obra tan tocada; porque, además, hay momentos en la interpretación de Mr. Gould en que emerge con asombrosa frescura y convicción; ...".

se aparta de lo que usted quiere dirigir y cree que se debe hacer.

Convencer a Gould fue imposible; él se empeña en que usted siga sus indicaciones y no acepta una opción intermedia. Ante esto, usted tiene tres alternativas: buscar un nuevo solista (cualquier otro pianista interpretará el concierto, con su estilo personal, pero de la forma indicada), pedirle a su director suplente que se haga cargo de la presentación o dirigir el concierto siguiendo las indicaciones de Gould, aunque las considere musicalmente erradas.

Este fue el dilema que enfrentó Bernstein, pero antes de seguir con nuestra historia conozcamos un poco mejor a los personajes.

LEONARD BERNSTEIN

En 1943, a sus 25 años y por una circunstancia fortuita (el director principal se enfermó), Bernstein dirigió por primera vez la Filarmónica de Nueva York sin siquiera haber tenido antes la oportunidad de hacer un ensayo con la orquesta. Pero lo hizo tan bien que, al día siguiente, la prensa escribió que el concierto había sido "una buena historia de éxito estadounidense. Su cálido y amistoso triunfo llenó el Carnegie Hall y se extendió por las ondas". Su fama fue instantánea.

Entre muchos otros éxitos, diez años después fue el primer estadounidense en dirigir en La Scala de Milán y en 1957 fue nombrado director musical de la Filarmónica de Nueva York. Bernstein era reconocido también como compositor (una de sus obras más populares es la banda

sonora de la película *West Side Story*) y como gran comunicador ya que había decidido transmitir por televisión, todos los sábados, sus conciertos para jóvenes, con una gran acogida.

Es decir, en 1962, Bernstein era no solo un director reconocido artísticamente, sino uno muy querido popularmente.

GLENN GOULD

Fue un niño prodigio que dio su primer concierto a la edad de 13 años. Por su especial talento y forma de vida, años después de su muerte se ha afirmado que tenía síndrome de Asperger, un trastorno que forma parte del espectro autista. Tenía dificultades con los conciertos frente al público y prefería las grabaciones en estudio. Cuando se programaba a Gould se sabía que se corría el riesgo de que cancelara su presentación a última hora.

Musicalmente, era un experto en el barroco y, particularmente, en Bach. Consideraba que no tenía mucho sentido seguir tocando o grabando las mismas piezas de la misma manera y que un músico debía ofrecerle algo novedoso al público.

Para el momento del concierto, en 1962, tenía 30 años y la fama que luego lo acompañó todavía no estaba completamente establecida.

JOHANNES BRAHMS Y SU CONCIERTO N.º 1 EN RE MENOR

A sus 20 años, Brahms fue recibido por un mes, con admiración y afecto, en la casa del matrimonio Schumann, Robert, un



→ A pesar de su fama Leonard Bernstein usó su experiencia y se permitió tomar en serio una novedad para arriesgarse y experimentar la propuesta de un nuevo talento.

gran compositor, y Clara, una excelente pianista. Su talento los había deslumbrado y por esto le dieron todo su apoyo. La vida le cambió completamente en ese mes gracias a Schumann y sus manifestaciones privadas y públicas de admiración. Brahms diría más tarde que esos días fueron los mejores de su vida. Su gratitud con su mentor, eterna.

Schumann sufría de una enfermedad mental de tiempo atrás que pocos meses después de la visita de Brahms lo llevó a un intento de suicidio y a su posterior reclusión en una clínica psiquiátrica en la que moriría de neumonía dos años después.

Aunque Clara era 15 años mayor que Brahms y tenía siete hijos, se enamoraron, pero por respeto a la memoria de Robert

Schumann decidieron apartarse y mantener toda su vida un amor realmente platónico. A los 25 años, Brahms terminó su primer concierto para piano, uno en el que es patente, desde el primer acorde, el fuego y la pasión juveniles. Hay quien ha visto en el marcado contraste entre el piano y la orquesta la expresión de su amor enfrentado a la realidad que le impide expresarse.

Es a este concierto apasionado al que Gould creía haberle encontrado un tiempo más pausado, una duración mayor a sus movimientos y unas indicaciones dinámicas diferentes a las escritas por el compositor. Aunque, sobre el segundo movimiento, Brahms le escribió a Clara Schumann: "Estoy pintando un gentil retrato tuyo".

→ Glenn Gould

LA DECISIÓN

Minutos antes de comenzar el concierto, Bernstein, haciendo algo completamente inusual, se dirigió al público. Comenzó con una broma:

"No se preocupen, el Sr. Gould está aquí y aparecerá en un momento".

Y siguió con esta explicación:

"No tengo, como saben, la costumbre de hablar en ningún concierto, excepto en los preestrenos del jueves por la noche, pero ha surgido una situación curiosa que merece, creo, una o dos palabras.

Están a punto de escuchar una interpretación, digamos, poco ortodoxa del concierto en re menor de Brahms, una interpretación claramente diferente de cualquier otra que yo haya escuchado o incluso soñado por su notable amplitud de tiempo y sus frecuentes desviaciones de las indicaciones dinámicas de Brahms. No puedo decir que esté totalmente de acuerdo con la concepción del Sr. Gold, y esto plantea la interesante cuestión de qué hago yo dirigiéndola. La dirijo porque el Sr. Gould es un artista tan válido y serio que debo tomar seriamente cualquier cosa que conciba de buena fe, y su concepción es lo suficientemente interesante como para que yo sienta que ustedes también deben escucharla.

Pero la vieja pregunta persiste: en un concierto, ¿quién manda, el solista o el director? La respuesta es, por supuesto, a veces uno y a veces el otro, dependiendo de las personas implicadas, pero casi siempre los dos consiguen unirse mediante la



persuasión o el encanto o incluso las amenazas para lograr una interpretación unificada. Solo una vez en mi vida he tenido que someter a un solista a un concepto totalmente nuevo e incompatible, y fue la última vez que acompañé al Sr. Gould. Pero esta vez las discrepancias entre nuestros puntos de vista son tan grandes que siento que debo hacer este pequeño descargo. Entonces, ¿por qué, repitiendo la pregunta, lo dirijo?, ¿por qué no hago un pequeño escándalo para conseguir un solista sustituto o dejo que lo dirija un asistente? Porque me fascina tener la oportunidad de una nueva mirada a esta obra tan tocada; porque, además, hay momentos en la interpretación de Mr. Gould en que emerge con asombrosa frescura y convicción; en tercer lugar, porque todos podemos aprender algo de este extraordinario artista que es un intérprete pensante; y, finalmente, porque existe en la música lo que Dimitri Mitrópoulos llamaba el elemento deportivo, ese factor de curiosa aventura experimental, y puedo asegurarles que ha sido una aventura esta semana colaborar con el Sr. Gould en este concierto de Brahms y es en este espíritu de aventura que ahora se lo presentamos".

LAS CONSECUENCIAS

Podría uno esperar un final feliz a la historia, pero es más bien un resultado mixto. La grabación de la transmisión radial muestra que el público no espera a que termine el concierto para comenzar a aplaudir. Sin embargo, dicen los testigos, que también hubo abucheos. Y la prensa, nacional e internacional, los días siguientes cuestionó la actitud de Bernstein. Uno de los más duros fue el crítico Harold Schonberg, director de la crítica musical del *New York Times* (y ganador años después del premio Pulitzer por crítica), quien sobre Bernstein afirmó que: "¿Quién eligió al joven Gould en primer lugar? ¿Quién es el director musical? Alguien tiene que ser responsable" y sobre Gould: "Quizá la razón de que lo haya tocado más lento es que quizá su técnica no es tan buena".

Sobre estos comentarios y los abucheos, Gould se mostró agradao de provocar controversia, a la que encontraba preferible a una complaciente aceptación.

No era, en todo caso, la primera vez que este concierto de Brahms los producía. Sobre su estreno, en 1859, con el propio Brahms al piano, este le escribió a un buen amigo:


"Mi concierto ha sido un brillante y decisivo... fracaso... El primer ensayo no despertó ningún tipo de sentimiento ni en los ejecutantes ni en la audiencia. Al segundo no acudió público alguno y a ningún ejecutante se le movió siquiera un músculo de la cara... Por la noche... el primero y segundo movimientos se escucharon sin que surgiera la menor demostración de emoción. Al llegar al final, tres pares de manos intentaron aplaudir mientras los pitos provenientes de todas partes ahogaban hasta esta mísera demostración de apoyo. [...]

Pienso, en todo caso, que este resultado es el mejor para mí: me induce a luchar, me infunde valor. Después de todo estoy aún en fase de experimentación y voy orientándome a tuestas. Sin embargo, pensándolo bien... los silbidos fueron en verdad excesivos".



→ Discografía de Glenn Gould en las plataformas más importantes de música bajo el sello Sony.





“El Sr. Gould es un artista tan válido y serio que debo tomar seriamente cualquier cosa que conciba de buena fe, y su concepción es lo suficientemente interesante como para que yo sienta que ustedes también deben escucharla”.

Y sobre las discrepancias entre director y solista, Gould, en una entrevista radial posterior, afirma que “no hay solución a este sentido de colaboración que exige un concierto, parte de la idea del concierto es, por supuesto, el sentido de la no colaboración, el sentido de la voluntad del virtuoso llamado a lucirse (...) lo que sucedió, fue simplemente el encuentro en dos puntos de nuestra metamorfosis particular en la que él estaba más a favor de la tradición que se acumula alrededor del estilo del concierto y yo deseaba en ese momento romper con ella”.

LA GRABACIÓN

Schuyler Chapin, para entonces director de Columbia Masterworks, confiesa que fue él quien desaconsejó la grabación en disco del concierto; Bernstein, quien por contrato podía exigir que se grabara, cedió, y el concierto nunca se grabó. Solo quedó una versión de la transmisión radial. En 1987, Chapin escribió: “Oír la ejecución otra vez, me ha hecho darme cuenta del gran error que cometí (...) esta grabación tiene una espectacular ejecución de Brahms, técnicamente impecable, moldeada por una imaginación impresionante (...) es otro maravilloso ejemplo de la espléndida y curiosa mente de Glenn Gould trabajando en una música que no renuncia a sus secretos fácilmente”.

Curiosamente, lo que en ese momento se consideró como tiempos largos para los movimientos de este concierto, es hoy un tiempo cercano a lo usual.

LA REFLEXIÓN

Encontrar todos estos errores (por ejemplo, del público en el estreno del concierto en 1859, del crítico frente al talento de Gould o de Chapin al no querer hacer la grabación) y aciertos en una sola historia me ha hecho pensar sobre lo importante que es arriesgarse y experimentar y, en especial, sobre el papel de los directivos en aceptar y apoyar esa experimentación en sus subalternos.

Sobre el tema se ha escrito bastante, pero ver la actitud de Bernstein me parece que es inspirador. Aun sin estar de acuerdo con su solista, dio lo mejor de sí para que todo saliera bien; puso su nombre y su prestigio en riesgo, pudiendo no hacerlo; apoyó a un músico joven sin esperar nada a cambio. Y, curiosamente, solo podemos achacarle haber cedido en el tema de la grabación frente al que, para ciertos temas, podía ser considerado su jefe.

Qué bueno sería que quienes ostentan cargos de autoridad acompañaran más a sus subalternos en lo que ellos consideran que puede ser un error. **I**

NOTA:

Del concierto hay un CD con referencia 074646067529. La grabación completa, con las palabras de Bernstein y los comentarios de Glenn Gould, se puede escuchar en la página de Deucalion Project <https://www.youtube.com/watch?v=iHz2i6bhUXw>





Hugo Díaz Luna

Executive MBA
Profesor
Inalde Business School

COBOTS

DIRECTRIZ DE UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

Combinan sabiduría, intuición y capacidad de análisis del ser humano con algoritmos de *machine learning*. Las empresas que consigan apropiarlos de manera correcta impactarán, positivamente, a la sociedad, pues podrán tomar mejores decisiones en esos futuros escenarios que se prevé serán de alta incertidumbre.



Esta combinación ser humano y algoritmo o cobots, parece ser la cultura empresarial correcta hacia la transformación de las empresas para impactar de forma positiva a la sociedad.

Según el Massachusetts Institute of Technology, MIT, la consigna principal para pronosticar eventos futuros radica en que “el futuro del pasado será el futuro del futuro”. Esta premisa hace relevante un análisis en retrospectiva (entender el pasado) para conectar una prospectiva (anticipar el futuro), con modelos correctos de aprendizaje automatizado o de *machine learning* que ayuden a identificar correlaciones pasado-futuro sin descuidar los nuevos elementos que el entorno empresarial conecta de manera frecuente en el futuro. La sabiduría empresarial en entender las inferencias o las variables clave del comportamiento de los procesos principales será la competencia más relevante que deba adquirir para una cultura empresarial que transforme de forma correcta su futuro hacia una competitividad sostenible. Los directivos deben ser rigurosos en crear culturas organizacionales hacia mayores análisis, competencias y mejores diagnósticos o como expresaría el profesor de la Universidad de Princeton y ganador del premio Nobel de las Ciencias Económicas, en 2002, Daniel Kahneman, con menos “ruido” organizacional que solo causa distorsión en la mentalidad directiva. Sin duda, la cultura de cobots ayudará a transformar la sociedad con más aciertos o mejores resultados gracias a un proceso analítico mejor llevado. Para entender en qué consiste una cultura de cobots, se requiere reconocer su definición, dimensiones, hoja de ruta y sus posibles impactos en la sociedad.

¿Qué es una cultura de cobots?

El MIT caracteriza los procesos en primera, segunda y tercera generaciones. Los de primera son por la evolución de adquirir fuerzas externas para el desarrollo de los sistemas productivos gracias a la mecanización de estos. Es decir, las máquinas, como fuerza adicional en los sistemas productivos, se consolidan como la primera etapa de evolución de los procesos. Los de segunda se refieren a los procesos orientados a la automatización, relacionada con la posibilidad de crear patrones en los procesos rutinarios y reemplazarlos por máquinas o algoritmos sin la intervención humana. La tercera caracterización o también llamados de tercera generación o cobots, se refiere a la posibilidad de combinar la sabiduría, intuición y capacidad de análisis del ser humano con algoritmos de *machine learning* avanzados para cumplir labores específicas y en conjunto (hombre – algoritmo) tomar mejores decisiones, incluso, en escenarios de alta incertidumbre.

Esta combinación ser humano y algoritmo o cobots parece ser la cultura empresarial correcta hacia la transformación de las empresas que impacten de forma positiva a la sociedad. Las empresas y los directivos deben trazar las hojas de ruta correctas para establecer culturas basadas en datos para el aprendizaje humano y establecer los caminos pertinentes hacia impactos realmente positivos.

Dimensiones de los cobots

Para lograr una verdadera cultura hacia los cobots, se requiere de la construcción constante de modelos de datos que se conecten a través de dos dimensiones: El pasado (visión retrospectiva): no se puede dar la espalda al pasado para ver el futuro. Es necesario crear una cultura de entendimiento del pasado para generar patrones de aprendizaje que permitan anticipar escenarios futuros. La síntesis de esta cultura es crear sistemas de gestión basados en datos o DMS (*Data Management Systems*). A través de estos sistemas se entienden causas raíces de los problemas, se comprende lo sucedido por medio de los datos y se logra describir las variables críticas mediante informes, consultas o alertas (ver Diagrama 1). Esta dinámica empresarial permite el aprendizaje de lo que realmente pasó y el porqué pasó.

El futuro (visión prospectiva): un verdadero reto empresarial y más cuando hay incertidumbre, es proyectar lo que puede suceder o al menos determinar cuáles son las variables críticas de los escenarios futuros. De forma constante los directivos se deben preguntar qué atributos de entrada hay que incorporar en esta dimensión prospectiva que pronostiquen el futuro en los diferentes procesos relevantes de su cadena de valor para, de manera anticipada, tomar mejores decisiones ante estos posibles escenarios. Para lograr este objetivo se necesita entender las diferentes formas de aprender de ese posible futuro y las variables que se requieren pronosticar. Aunque la tarea es gobernar estas culturas de datos, por medio de aprendizajes automatizados o *machine learning*, la cultura cobots motiva el complemento continuo del saber humano con los algoritmos que permiten esta automatización.





De forma constante los directivos se deben preguntar qué atributos de entrada se deben incorporar en esta dimensión prospectiva o que pronostiquen el futuro en los diferentes procesos relevantes de su cadena de valor para, de manera anticipada, tomar mejores decisiones ante esos posibles escenarios.

Aprendizaje en la visión prospectiva

La prescripción o capacidad de pronosticar eventos futuros gracias a los datos para decidir, forman parte de la visión prospectiva de los cobots. Para lograr determinar en un proceso de toma de decisiones lo que podrá ocurrir y, por tanto, prepararse para ello, es necesario implementar un conjunto continuo de aprendizajes donde intervienen algoritmos cada vez más avanzados y la sabiduría humana, es decir, cobots. Para lograr este objetivo prescriptivo se puede desarrollar el aprendizaje empresarial en los siguientes tres modelos:

- **Aprendizaje supervisado:** este ocurrirá cuando se cumpla, de manera correcta, el aprendizaje retrospectivo del pasado a través de los DMS (*Data Management Systems*). Esto también se conoce como los análisis descriptivos. Cuando esta "descripción" se realiza de forma adecuada, es posible proyectar un futuro con las mismas variables siempre y cuando se cumpla la premisa "el futuro del pasado es el futuro del futuro". En el aprendizaje supervisado se requiere de datos estructurados (que se puedan etiquetar), relaciones causa-efecto explicables de alguna manera. Es decir, cuando la salida o respuestas corresponden claramente a unos datos de entrada indetectable en el análisis.

- **Aprendizaje no supervisado:** como no todos los datos son estructurados, se necesita de otro tipo de aprendizaje que también se puede derivar de la retrospectiva o descriptiva analítica del pasado para proyectar el futuro, pero igualmente se pueden estudiar otros fenómenos para recopilar más datos que en este tipo de aprendizaje no supervisado. Son datos no estructurados, como comportamientos humanos, anomalías, o datos cuya causalidad no es posible de determinar. En este aprendizaje se determinan patrones, estructuras o relaciones implícitas.
- **Aprendizaje por esfuerzo:** este tipo de aprendizaje es necesario cuando no se tienen datos, se debe aprender constantemente del entorno y se van explotando de forma constante las variables exploradas. Este es el típico aprendizaje que se conoce como ensayo y error.

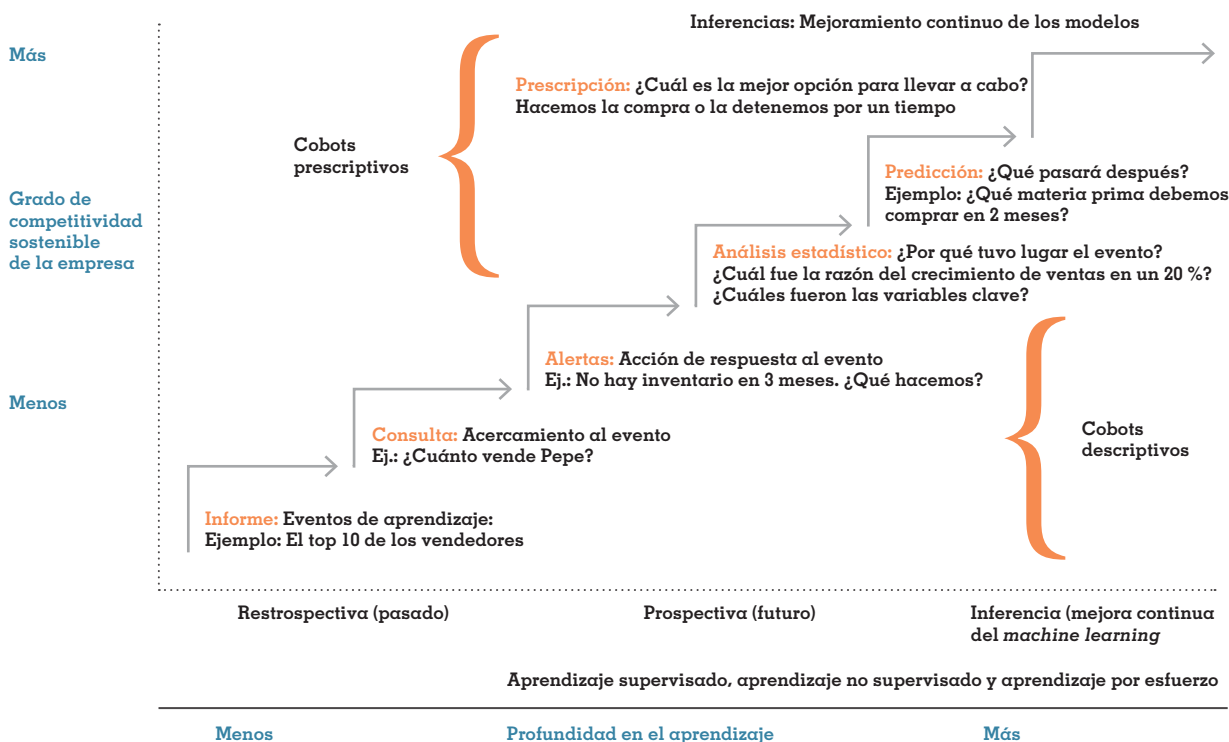
Cuando se logra articular este tipo de aprendizajes es probable alcanzar una analítica prescriptiva que consiga determinar, de forma constante, las mejores acciones a formalizar en el futuro con modelos de datos de alto valor empresarial.

HOJA DE RUTA DE LOS COBOTS

La **Figura 1** explica, de forma conceptual, cómo se debe evolucionar una cultura organizacional hacia los cobots cimentada en las dimensiones analizadas (retrospectiva y prospectiva), con elementos de aprendizaje supervisado, no supervisado y por esfuerzo. Una cultura de cobots evoluciona la organización a modelos de aprendizaje más profundos logrando una competitividad sostenible, siempre y cuando se integren todos los elementos de este tipo de competencias basadas en análisis de datos.

Inicialmente es necesario generar analítica descriptiva que permita responder preguntas a través de informes, alertas o consultas. Esta etapa es de alta utilidad porque permite que los directivos adopten una cultura de preguntas y respuestas realmente fundamentadas en datos. La analítica prescriptiva lleva a modelos estadísticos avanzados, incorporar un análisis de datos más completo e integral y resolver, de forma gradual, predicciones orientadas a modelos de vanguardia para la toma de decisiones sin perder nunca la capacidad del saber humano.

Figura 1 Hoja de ruta hacia los cobots



Para apropiarse esta cultura de cobots se requiere seguir la evolución de la Figura 1, con base en los siguientes lineamientos:

- 1- Entendimiento de los datos.** En este caso la pregunta correcta es: "¿Por qué pasó lo que pasó?". Los sistemas de gestión de datos o DMS permiten un análisis correcto de las variables que están causando las respuestas obtenidas en cualquier empresa y logran un aprendizaje correcto del pasado.
- 2- Pronosticar el futuro.** La pregunta correcta en esta fase es: "¿Qué pasará?". Para esto se deben tener en cuenta dos formas de pronosticar o de realizar analítica predictiva: regresiones o clasificaciones. En las regresiones se anuncia un objetivo particular o una meta establecida, donde el algoritmo debe devolver un número exacto. Ejemplo: el presupuesto de marketing del 2023 o cuántos vendedores se necesitarán para cumplir la meta establecida. La otra manera, y tal vez la más usada en este tipo de pronósticos, es la de clasificación, donde las variables de salida tienen unas características similares producto de esta clasificación. Ejemplo: las personas que en la población tendrán COVID o no, o el riesgo de pago de un grupo de personas antes de prestarles dinero.
- 3- Tomar decisiones.** Los dos puntos anteriores tienen como único objetivo ir mejorando el sistema de toma de decisiones de cualquier organización, por tanto, la pregunta correcta es: "¿Qué debo hacer?". Los cobots permiten automatizar cada vez este proceso, a través de diferentes herramientas como el aprendizaje por refuerzo, los modelos de Markov (árboles de decisión) u otros similares. Los directivos pueden complementar su experiencia, saber, intuición con mecanismos de *machine learning* y resolver esa gran pregunta hacia la acción a tomar.

- 4- Inferencias.** Los modelos que se establecen en la organización, orientados a la descripción o prescripción de acciones o resultados, pueden quedar incompletos si no se tiene un continuo análisis de mejoramiento y entendimiento de las variables que realmente son relevantes en estos modelos. La pregunta correcta en esta etapa es: "¿Qué funcionó y qué no, de los modelos apropiados?".

Esta hoja de ruta es el camino apropiado para crear una cultura orientada a cobots, es decir, un aprendizaje cimentado en datos que permitan una competitividad sostenible gracias a un mejoramiento continuo de su sistema de decisiones.

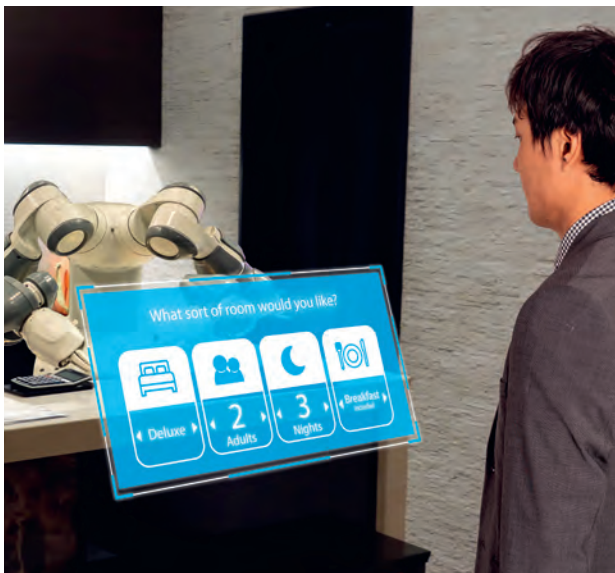
IMPACTO EN LA SOCIEDAD DE LAS CULTURAS BASADAS EN LOS COBOTS

Empresas que logren apropiarse de manera correcta los cobots, determinarán un impacto muy positivo en la sociedad, simplemente, porque se convierten en organizaciones más inteligentes. A continuación se exponen las consecuencias positivas de estos modelos de aprendizaje automatizado en la integralidad de las dimensiones estudiadas:

- **En la industria manufacturera:** la cultura de cobots o la industria 4.0 permite sistemas productivos con menos desperdicios, mayor calidad, menores costos y en escenarios de incertidumbre, pronosticar mejor las variables de mayor incidencia en sus cadenas de valor.
- **En la industria del deporte:** los cobots son y seguirán ayudando a mejorar las estrategias, fortalecer las competencias humanas y apoyar a los equipos deportivos para que logren sus objetivos con apoyo de los algoritmos y un sistema completo de entendimiento, pronóstico, toma de decisiones e inferencias.



- **En la industria de la salud:** los cobots permitirán que los diagnósticos médicos se hagan con mayor precisión, rigurosidad y acierto, ampliando la cobertura en la población. Tratamientos acompañados de algoritmos o incluso de robots podrán incrementar su calidad y resultados.



- **En los servicios:** los cobots anticiparán interacciones de valor, para cumplir los niveles de servicio de cualquier entidad cuya función sea la atención.

- **En el gobierno:** el gobierno digital es la hoja de ruta correcta para la articulación con el ciudadano. Los cobots apoyarán este objetivo gracias a sus elementos de valor de automatización, aprendizaje continuo y mejoramiento del servicio. Los cobots, incluso, podrían ser el cumplimiento del ideal democrático de cada nación, con el análisis correcto de las expectativas, problemáticas de las regiones y hacer países más justos.



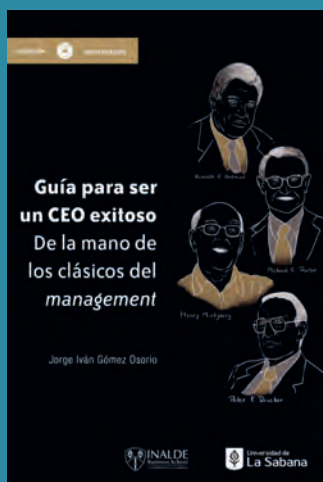
- **En la educación:** una respuesta positiva de los cobots podría determinar programas académicos que fortalezcan las competencias que se requieren para el desarrollo de una sociedad. Analizando las falencias de una población con expectativas de estudiar y conectar con los conocimientos correctos para llenar las brechas que existan en esta comunidad.

En general, se puede reconocer que los cobots serán la cultura empresarial que consiga trascender las organizaciones a verdaderos niveles competitivos sostenibles, gracias al aprendizaje continuo que se logra con la automatización o *machine learning* y la sabiduría humana establecida en su experiencia, gobernada por los colaboradores y directivos de una sociedad. **1**

UN LIBRO PARA ENRIQUECER
LAS ACCIONES DE GESTIÓN DE LOS CEO

CÓMO CONSEGUIR

LA EFICACIA DIRECTIVA



El reciente libro del profesor de INALDE Business School, Jorge Iván Gómez, un estudioso apasionado del tema, nos revela qué nos dicen los clásicos del *management* sobre cómo ser un CEO exitoso en tiempos de incertidumbre como los que atravesamos. En esta reseña, exclusiva para la revista INALDE, resume el “Modelo integrado en dirección general de empresas” que propone en su obra, con la idea de que los CEO usen diariamente, de manera organizada y acertada, los más importantes conceptos del *management* en la dirección de sus organizaciones.

Este artículo es un resumen rápido y sencillo de “El modelo integrado en dirección general de empresas”, tengo la ilusión de que se pueda poner en *práctica* en las empresas colombianas y, naturalmente, asegure los resultados que promete.



**Jorge Iván
Gómez Osorio**

*Ph. D.
Profesor
Inalde Business School*





rganicé esta reseña en tres partes para entender “El modelo integrado en dirección general de empresas”. En primer lugar,

presento su origen; luego, el modelo y los componentes y, por último, entrego unas recomendaciones prácticas para mejorar el desempeño de la gestión directiva mediante su aplicación.

Esta nota está dirigida, principalmente a los participantes del Programa de Alta Dirección Empresarial (PADE) del INALDE Business School y mi propósito es presentar un marco conceptual que ayude a organizar los conceptos aprendidos en la escuela, establecer las prioridades para su quehacer y, sobre todo, generar posibles cursos de acción que faciliten la consecución de los resultados esperados para las organizaciones en las que trabajan. Escribí este libro, porque después de estudiar

en distintas escuelas de negocios y facultades de administración, recibí mucha información, conceptos, técnicas y recomendaciones sobre el mundo de los negocios mediante conferencias, libros, artículos y casos de negocios. Sin embargo, sentía que tanta información no me permitía saber qué teorías aplicar o en qué orden. Era demasiada información presentada de manera poco sistemática sin un hilo conductor claro desde la perspectiva del quehacer de un gerente general.

Años después –cuando ya contaba con más experiencia directiva y mayor formación académica– me propuse superar esa frustración. Así que me plateé reunir en un solo modelo las principales teorías de la dirección de empresas y pude, de alguna forma, aliviar mi incomodidad, al mismo tiempo elaborar una teoría integrada con la que aspiro ayudar a los gerentes generales y ahorrarles tiempo de estudio.

La finalidad –en última instancia– de este artículo es ofrecer una respuesta clara y sistemática al gerente general de empresa a la siguiente pregunta:

El libro *Guía para ser un CEO efectivo de la mano de los clásicos del management* les ofrece a los directores generales (CEO) un manual que les ayuda a dirigir la empresa como un todo para alcanzar los resultados que se proponen desde cuatro actividades y procesos fundamentales del “modelo integrado en dirección general de empresas”.



Al cabo de unos años de buscar el santo grial, es hora de reconocer que la dirección no es ni una ciencia ni una profesión: es una *práctica* que se aprende más que todo a través de la experiencia y que está afianzada en el contexto.

Henry Mintzberg¹

¿Dónde debo enfocar mis esfuerzos para ser más eficaz como gerente general de una empresa?

1. El origen del modelo integrado

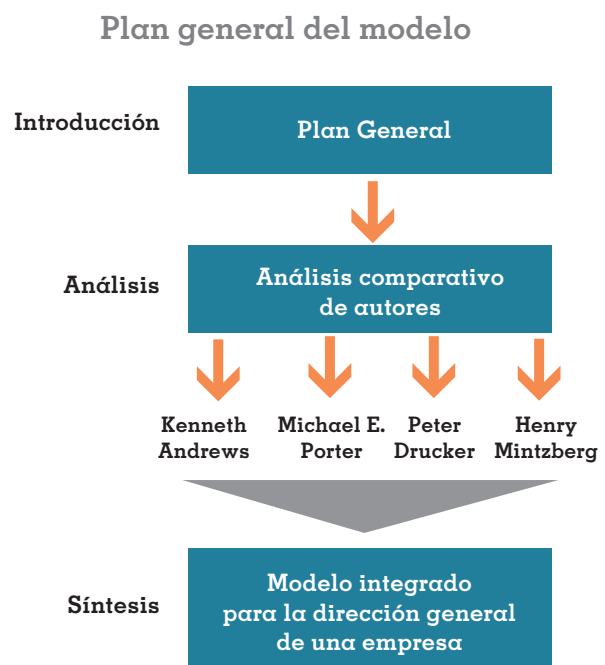
El modelo surgió de dos grandes fuentes. Primero, nació de mi experiencia como profesor del método del caso en INALDE y como consultor de empresas. Segundo, de un análisis exhaustivo de los principales autores clásicos del management en el siglo XX:

- a. **Kenneth R. Andrews:** precursor del concepto de estrategia empresarial en la escuela de negocios de Harvard y padre del análisis DOFA. Su principal obra fue *The concept of strategy strategy* (1971).
- b. **Michael E. Porter:** es el autor de mayor reconocimiento en las escuelas de negocios del mundo por conceptos empresariales basados en la estrategia y las cinco fuerzas competitivas que configuran la rentabilidad empresarial. Su principal obra es *Competitive Strategy* (1980).
- c. **Peter F. Drucker:** reconocido universalmente como el padre del management moderno por sus grandes contribuciones a la teoría de la dirección y de los negocios. Su principal obra fue *The practice of management* (1954).
- d. **Henry Mintzberg:** autor canadiense muy reconocido por su visión no lineal de la dirección de empresas y creador de conceptos como las estrategias emergentes para entornos basados en la incertidumbre. Su principal obra es *Rise and fall of Strategic Planning* (1994).

La definición resultante de la actividad de la dirección general dentro de un modelo integrado en dirección general:

La dirección general de una empresa es la actividad organizada que realiza el director general de una empresa (Andrews) mediante la dirección de personas y la asignación de recursos (Drucker) a través de la toma de decisiones estratégicas (Andrews, Drucker, Porter, Mintzberg) para satisfacción de las necesidades de la sociedad (Porter, Drucker) en un ambiente competitivo (Porter) y cambiante (Drucker) y bajo condiciones de incertidumbre y complejidad (Mintzberg)².

A continuación presento el esquema gráfico que me permitió llegar al modelo integrado en dirección general de empresas:



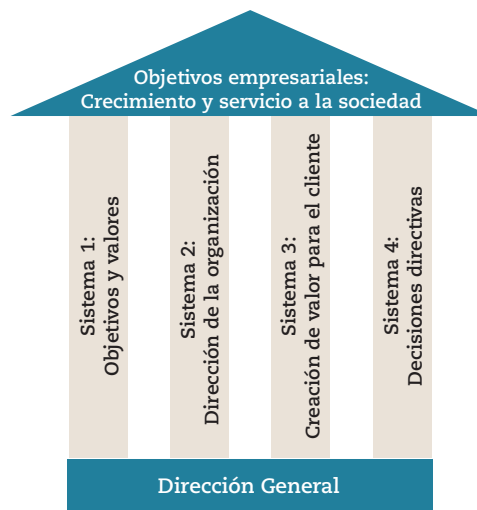
Fuente: elaboración propia

2. Segunda parte

El resultado de este trabajo de investigación fue el diseño de un modelo integrado en dirección general que ofrece una guía basada en cuatro sistemas para mover la organización de una situación presente a una situación futura en medio de un entorno cambiante e incierto.

Veamos el esquema gráfico general del modelo:

El modelo integrado en dirección general de empresas



Fuente: elaboración propia

El modelo integrado en dirección general de empresas

Sistema No. 1: la elección de los objetivos de la empresa y la declaración de la misión y los valores fundamentales de la organización

Una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su acta constitutiva, sino por su misión, solo una definición clara del propósito de la organización permite tener objetivos empresariales claros y realistas.

Peter Drucker

Este es el proceso primordial que debe llevar a cabo la dirección general de una organización y consiste en *elegir* los objetivos generales de la empresa como un todo. Es decir, aquellos que acercan a la empresa a su situación deseada en sus distintas funciones como las ventas, la productividad, la rentabilidad y, en términos generales, los que garantizan la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Mi experiencia personal y mi trato con muchos directores generales me han mostrado que trabajamos demasiado para conseguir muy poco, en razón a que estamos

orientados a mucha actividad por fuera de los objetivos, es decir, de lo *realmente* importante.

La palabra clave del sistema No. 1 es *elegir* porque implica de manera precisa lo siguiente:

- Los directores generales cuentan con distintas *opciones* estratégicas. Algunas pueden llegar a ser contrapuestas
- Una de las tareas más difíciles de la dirección general es el establecimiento de pocas *prioridades* claras y precisas
- Las elecciones por su propia naturaleza implican *renuncias*

En igual sentido, la dirección general debe promover la comunicación de declaración de la misión y valores de la organización que ayuden a *orientar* los comportamientos, a *fixar* pautas y a *establecer* marcos de referencia cultural y social que guíen las decisiones, los objetivos, las acciones y, en general, los comportamientos de las personas en el interior de la organización.

La elección de objetivos para la empresa es un proceso de conversación con los actores clave de la organización que involucra análisis, acción, consensos y

aprendizaje en espacios de deliberación y de diálogo con metodologías orientadas a la síntesis y la concreción de las ideas en un plan o derroteros generales. Normalmente se lleva a cabo a través de procesos de recolección de información mediante cuestionarios, entrevistas y sesiones de grupo, así como reuniones abiertas de reflexión colectiva como los retiros.

La forma es importante dentro de este proceso, sin embargo, es más relevante que la elección de objetivos facilite el logro de tres objetivos fundamentales para la organización:

- Asegurar la comprensión de los objetivos, de valores y la misión de la empresa
- Lograr el apoyo y la colaboración de las personas hacia los objetivos de la empresa
- Promover que las personas lleven a cabo sus contribuciones alineadas con el resultado y el desempeño esperado por la empresa

En último término, la dirección general debe promover el consenso respecto del plan, lo que implica de su parte: convicción, persuasión y, sobre todo, compromiso con el proceso y con los resultados esperados. Esta actividad es medular para el éxito de la dirección general, dado que la misión principal del número uno de la organización es asegurar una mejora significativa de la empresa en el tiempo en términos de crecimiento, rentabilidad, continuidad y contribución social.

Una vez la dirección general y el equipo directivo han elegido los objetivos y han declarado la misión y los valores de la empresa se debe invitar a los colaboradores de la organización a elaborar y comunicar sus objetivos y resultados clave en su área de trabajo para asegurar el logro de los objetivos trazados por la empresa. Posteriormente, la dirección general debe propiciar reuniones trimestrales para conocer los resultados obtenidos y llevar a cabo ajustes, mejoras y aprendizajes sobre la ejecución.



Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control.

En resumen:

Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque *señalan* la dirección, *ayudan* en la evaluación, *crean* sinergia, *revelan* las prioridades, *se centran* en la coordinación y *establecen* una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control³.

Sistema No. 2: Movilizar a las personas de la organización hacia los objetivos para alcanzar los resultados esperados

Este es el sistema que asegura la implementación de los objetivos. Los resultados de una empresa se producen gracias a la ejecución de las acciones de los miembros de la organización. Unos objetivos imperfectos que se implementan bien son preferibles a un plan perfecto que nunca sale del papel escrito.

La naturaleza de la dirección general de una empresa es lograr la colaboración de las personas para conseguir resultados empresariales en términos de supervivencia, crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad. Estos resultados se pueden ver de manera sencilla en los estados financieros y, de manera más compleja, en los embudos de innovación de nuevos productos y servicios de la empresa. Esto significa que la misión principal de un director general es hacer que las cosas sucedan (HCS) *a través de la colaboración de las personas que forman parte de la organización.*

El HCS es también conocido como el proceso de ejecución de los objetivos o implementación de la estrategia que involucra a las personas de la organización, los sistemas de dirección y, por supuesto,

las formas de organizar y ordenar la acción colectiva mediante estructuras organizativas.

Para lograr esta colaboración, el gerente general cuenta con unas herramientas organizacionales clave que facilitan esta tarea. De manera resumida presentaré la descripción de cada una de estas herramientas y su aplicación.

Herramientas clave para movilizar a las personas en función del desempeño

El poder contractual

Las organizaciones cuentan con un poder formal derivado del contrato laboral de trabajo. Este poder se concreta en el organigrama al establecer las líneas de mando (quién hará qué y a quién le reportará). Esta herramienta ayuda al logro de objetivos, sin embargo, requiere que la organización esté bien estructurada en términos de tareas, funciones y alcances de cada trabajo que se debe llevar a cabo.

Este poder formal muestra resultados positivos cuando la dirección general logra que la empresa esté bien *institucionalizada*, es decir, orientada por estructuras, procesos, políticas, manuales, descripciones de tareas y de alcances de manera escrita. En este sentido, la dirección general debe prestarles atención a los diseños organizativos y de procesos y manuales porque son la mejor ayuda para alcanzar los objetivos previstos en la estrategia.

Las estructuras organizativas se deben diseñar de manera que facilite la consecución de los objetivos generales de la empresa. Según mi experiencia son muchas las empresas que no avanzan por una falta de coherencia entre los objetivos

y la estructura organizativa. Es muy difícil un viaje de 1.000 kilómetros con el vehículo inadecuado.

La aplicación de este punto se logra con la construcción en la organización del *código de buen gobierno*. Este documento compila elementos esenciales de la dirección de la compañía, especialmente, lo relacionado con los alcances de los objetivos y valores, las estructuras directivas y las estructuras de gobierno y de grupos de interés.

El poder del ejemplo y el liderazgo personal del CEO

Las organizaciones son el reflejo de sus líderes, principalmente, de quienes ejercen la dirección general porque sus valores, comportamientos y estilo de liderazgo ayudan a forjar la personalidad y carácter de la empresa. Según mi experiencia, una dirección general activa y comprometida con los objetivos de la empresa es la mejor manera de movilizar la organización.

Esto se lleva a cabo mediante la disciplina de las reuniones establecidas en un

calendario anual en el que se determinan los objetivos, el punto de partida y los hitos de seguimiento con el respectivo feedback.

Asimismo, resulta muy útil dividir el año por trimestres o *quarters* (Qs) para evaluar el desempeño por fracciones de la organización respecto de los objetivos propuestos y generar culturas de evaluación, rendición de cuentas y compromiso con la ejecución ordenada.

El poder de la cultura

Una cultura de valores compartidos genera en una organización una movilización más efectiva que las estructuras organizativas, porque los valores, una vez se apropian por parte de las personas de la organización, se convierten en creencias que impulsan decisiones y comportamientos de las personas. La efectividad radica en que las personas actúan mejor desde las convicciones personales y su propia libertad.

En este sentido, la dirección general se debe convertir en un agente evangelizador



Muchas veces creemos que los incentivos económicos bastan para mantener la moral y la satisfacción en alto. La verdad es que nos equivocamos, porque las empresas basadas en el conocimiento profesional y técnico requieren de otro tipo de factores generadores de motivación.

de los valores y las conductas esperadas por la empresa respecto de sus colaboradores. Para esto, debe contar con un "credo" o conjunto de valores que se conviertan en la identidad y el marco de referencia común para todos en la organización.

Esto implica que cada reunión, actividad, encuentro de las personas de la organización debe contar con un espacio de reflexión sobre un valor de la empresa, así como la incorporación de los valores en los procesos de formación, inducción y comunicación de la empresa.

El poder de la motivación

Las organizaciones dependen de las realizaciones de las personas. Estas a su vez dependen de los motivos de las personas. Muchas veces creemos que los incentivos económicos bastan para mantener la moral y la satisfacción en alto. La verdad es que nos equivocamos, porque las empresas basadas en el conocimiento profesional y técnico requieren otro tipo de factores generadores de motivación que generen mayor sentido y significado del trabajo.

Según mi experiencia, existen 5 factores clave de motivación para empresas basadas en el conocimiento profesional y técnico:

- a) Convencimiento sobre la misión de la empresa
- b) Reconocimiento
- c) Afiliación a la empresa como comunidad que cumple un fin valioso
- d) Libertad y flexibilidad
- e) Respeto de los jefes

La mejor manera de llevar a cabo una motivación eficaz parte de un conocimiento profundo de las personas, sus necesidades, aspiraciones y preferencias. Esto implica más diálogo sobre personas, desempeño y planes de carrera.

Por este hecho, la dirección debe llevar a cabo reuniones de trabajo sobre análisis, consideración y estudio de las personas de la organización, principalmente, de los equipos primarios con el fin de tomar decisiones respecto de promociones, sucesiones, flexibilidad laboral, desarrollo directivo, formación, *feedback* y, por supuesto, desvinculación.

El poder del seguimiento

La columna vertebral de la dirección general de una empresa es el seguimiento y, concretamente, el seguimiento de: (i) los objetivos, (ii) las finanzas, (iii) las ventas, (iv) los inventarios y la capacidad instalada y, sobre todo, el seguimiento al desempeño global de la empresa en términos de rentabilidad (*ebitda*), crecimiento (ingresos) y sostenibilidad (satisfacción de los *stakeholders*).

Vivir una cultura de indicadores en la empresa es la mejor manera de llevar a cabo el seguimiento. Esto implica fortalecer áreas y funciones en la organización como la planeación, la calidad y el control interno. Se trata, sobre todo, de crear hábitos en la organización de contabilización, registro y archivo de datos útiles que ayuden a mejorar la toma de decisiones mediante el uso de información objetiva.

Cada puesto de trabajo en la organización crea datos. La tarea fundamental de la

dirección es determinar qué datos son clave en la organización y cómo se administran según los fines. Normalmente, los datos fundamentales tienen que ver con los procesos fundamentales de la dirección general, a saber: (i) planeación estratégica, (ii) planeación financiera, (iii) resultados comerciales, (iv) resultados operativos y logísticos, (v) auditoría y control interno.

Según mi experiencia, una manera adecuada de llevar a cabo el seguimiento en la empresa es mediante el uso de tableros de resultados que sean instrumentos visibles, sencillos y ágiles de visualización de los indicadores de los procesos fundamentales de la dirección de una empresa.

Sistema No. 3: Crear valor para los clientes

El propósito de las empresas es *crear clientes*. Asimismo, las dos funciones esenciales de la dirección de una empresa son la *comercialización* y la *innovación*. La primera tiene que ver con las ventas y la

segunda con la creación de ventas futuras por medio de nuevos productos y servicios. Esto quiere decir que la misión fundamental de una empresa es convertir al cliente en el centro de toda la actividad empresarial.

Esto solo es posible en la medida en que el director general se transforme en el primer vendedor de la empresa y enfoque toda su atención en los resultados comerciales porque, bien gestionados, son el predictor número uno del crecimiento empresarial. En consecuencia, la dirección general debe superar una visión de las ventas como algo poco sofisticado comparado con la estrategia o el *branding*, por citar solo dos palabras de más *glamour* dentro del argot directivo.

El corazón de las ventas es la creación de valor, es decir, la relación entre lo que la *empresa* tiene y el *cliente* quiere. Por este hecho, la pregunta sobre quién es mi cliente, qué busca, qué dolor aliviamos o qué alegría creamos se convierte en el insumo fundamental de la planeación estratégica y



La existencia de los sesgos a la hora de decidir es uno de los asuntos más presentes en la alta dirección por razones como el ego, la vanidad, el error, los caprichos, las falsas creencias y las emociones.

de la definición y consolidación del modelo de negocio.

Para llevar a cabo este sistema se deben llevar a cabo unas actividades o procesos clave orientados a la satisfacción de clientes:

- a. **La creación de valor:** el marketing, la producción, el diseño y la innovación
- b. **La comunicación del valor:** el marketing del producto o servicio, la promoción del producto o servicio
- c. **La captura del valor:** la comercialización y las ventas
- d. **La entrega del valor:** las operaciones y la logística

Como se desprende del anterior resumen, estas actividades constituyen los pilares centrales de la gestión de un director general, porque garantizan los ingresos presentes basados en las ventas y los ingresos futuros fundamentados en la innovación; lo que conduce a alcanzar las tres aspiraciones esenciales de una empresa: el crecimiento, la rentabilidad y la continuidad en el largo plazo.

Esto implica que los comités de marketing, comercial y de innovación son muy necesarios en la actividad directiva y, naturalmente, deben estar asociados a objetivos, indicadores y seguimiento periódico.

Sistema No. 4: Tomar decisiones directivas para cumplir los objetivos de la empresa

El proceso de dirigir consiste en tomar decisiones. La razón simple y sencilla es: *la dirección es desempeño, el desempeño proviene de las acciones que, a su vez, determinan los resultados, y las decisiones dan origen a las acciones.* Por este hecho, la tarea de la dirección general es elegir

las *decisiones fundamentales* que debe tomar para alcanzar los objetivos y resolver problemas.

Asimismo, la manera de poner en marcha los sistemas de esta reseña es mediante la adopción de las decisiones sobre los objetivos y valores (sistema 1), sobre las personas y la organización (sistema 2), sobre la creación de valor para los clientes y el negocio (sistema 3). Cada decisión implica resultados, consecuencias, asignación de recursos y, naturalmente, cambios de la situación presente a la situación deseada.

¿Cómo tomar mejores decisiones directivas para cada sistema?

Llevando a cabo el proceso de toma de decisiones bajo tres grandes criterios: (i) que sea un proceso consciente, (ii) deliberado y (iii) basado en la comprensión lo más precisa posible de la realidad de la organización y la empresa.

La existencia de los sesgos a la hora de decidir es uno de los asuntos más presentes en la alta dirección por razones como el ego, la vanidad, el error, los caprichos, las falsas creencias y las emociones. Por esto, las decisiones sobre el futuro, las personas y el negocio deben ser *conscientes*, esto es, basadas en la reflexión y el discernimiento; *deliberadas*, es decir, estudiadas por un grupo de personas y *comprensivas* de la realidad y las circunstancias presentes que enfrenta la empresa.

Esto se lleva a cabo por medio de un ciclo permanente de reflexión de la dirección general sobre la comprensión de la realidad de la empresa, mediante el discernimiento o juicio sobre la realidad y, por último, a través de las decisiones directivas.

MIDDLE MANAGEMENT
INALDE • BUSINESS • SCHOOL



FORTALECE TU CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y TU PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, ADQUIRIENDO UNA VISIÓN GLOBAL DE LOS NEGOCIOS.

¡Únete a la próxima **SESIÓN INFORMATIVA** y descubre por qué hacer parte de la unidad de **Middle Management** de INALDE!

Conoce más sobre **MIDDLE MANAGEMENT** escaneando este código:



Tabla sobre las decisiones fundamentales de la dirección general

Decisiones sobre el futuro	Objetivos, valores, políticas, indicadores (planeación estratégica)	Sistema No. 1
Decisiones sobre personas	Roles, responsabilidades, incentivos, comportamientos, seguimiento	Sistema No. 2
Decisiones sobre clientes	Negocios, alcances, productos, mercados, competidores	Sistema No. 3

Fuente: elaboración propia

a. Análisis y comprensión de la realidad:

la dirección general debe examinar permanentemente la *realidad externa* de la empresa que comprende aspectos como: fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas y fuerzas competitivas. Por otro lado, la realidad interna expresada en las capacidades internas de una empresa, como la evaluación de recursos físicos, monetarios, organizacionales y capacidades de las personas en la organización.

b. Discernimiento o juicio: la dirección general debe llevar a cabo un proceso de pensamiento inteligente sobre la realidad que aborda mediante operaciones mentales como: distinguir, comparar, ponderar, evaluar, crear opciones, atender consejos y recomendaciones y, sobre todo, racionalizar las conversaciones y las deliberaciones propias de un asunto de la organización y de la empresa.

c. Decisión directiva: la dirección general debe decidir y esa es la naturaleza principal del cargo. La decisión es un dictamen, una elección, una resolución

sobre lo que se ha de hacer en cada momento según unas circunstancias dadas. La particularidad de las decisiones directivas es que influyen en la empresa en su conjunto. Por esto, la calidad de estas decisiones determina el éxito o el fracaso de la empresa.

Este sistema se aplica mediante conversaciones y análisis de las decisiones más importantes de la empresa. Esto implica diseñar y delimitar en el código de buen gobierno de la empresa: (i) los órganos para la toma de decisiones, (ii) las atribuciones de los directivos en materia de decisiones, (iii) el proceso de toma de decisiones y, por último, (iv) el alcance de las decisiones en términos de la dirección general, la junta directiva y la propiedad de la empresa.

En resumen, el modelo integrado en dirección general es una guía útil para la dirección eficaz de una empresa que brinda un mapa claro para la acción directiva: el *sistema 1* otorga dirección, orientación, sentido y significado a la acción personal y colectiva. El *sistema 2* es el vehículo que brinda orden, organización, método, capacidades y motivación para llevar a cabo el sistema 1; mientras que el *sistema 3* ayuda a cumplir el fin de toda empresa y,



por último, el *sistema 4* es el que, gracias a la inteligencia directiva, lleva a cabo la síntesis que decide y aplica cada uno de los sistemas de manera integrada, armónica y basada en unos criterios como la eficacia, la justicia y la responsabilidad del director general de una empresa.

Tabla resumen de los sistemas del modelo integrado en dirección general

Sistema 1	<i>Elegir los objetivos</i>
Sistema 2	<i>Movilizar a las personas</i>
Sistema 3	<i>Crear valor para el cliente</i>
Sistema 4	<i>Tomar decisiones directivas</i>

3. Recomendaciones prácticas

Frente al sistema 1:

- Todo empieza en la empresa por la misión y el propósito.
- Los procesos de planeación estratégica son útiles para definir objetivos e indicadores.
- La planeación estratégica debe ir acompañada de procesos de seguimiento estratégico para garantizar seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.
- La definición y comunicación de los valores debe ser un proceso permanente y pedagógico por parte de la dirección general y el equipo directivo.

Frente al sistema 2:

- La expresión “la estructura sigue a la estrategia” sigue vigente. Los diseños organizacionales se deben adecuar a los objetivos de la empresa.
- La frase de Drucker: “La cultura desayuna la estrategia” es cierta en la medida en que es más importante contar con la aceptación de las personas de la estrategia y promover comportamientos que formular planes.
- Es preferible un plan imperfecto ejecutado, que uno perfecto nunca ejecutado.
- Prefiera liderar desde la autoridad y el respeto que desde el poder, el miedo o los incentivos económicos.

Frente al sistema 3:

- La matriz DOFA, Las 5 fuerzas de Porter y El análisis del entorno basado en las fuerzas políticas, económicas y sociales son instrumentos de diagnóstico de la empresa. Son útiles para analizar la realidad de la empresa desde el punto de vista estratégico y competitivo.
- El Canvas Business Model es una herramienta potente para diagnosticar el modelo de negocio y, también, para diseñar nuevos negocios. Es una plantilla que pone en un cuadro gráfico las ideas de Drucker.
- Tres preguntas clave frente a los clientes: ¿cuáles son sus dolores?, ¿qué alegrías busca?, ¿cómo mis productos o servicios encajan con sus necesidades?
- Las dos tareas diarias y permanentes de la dirección general son la comercialización y la innovación porque equilibran el presente de la empresa con el futuro deseado y la continuidad de largo plazo.

Frente al sistema 4:

- El éxito o el fracaso empresarial es la sumatoria de las decisiones de la dirección general.
- Según mi experiencia, muchos directivos toman demasiadas decisiones sin la conciencia de lo que implican en términos de costos, consecuencias y puntos de no retorno. La clave de las decisiones es que sean el resultado de un proceso consciente, deliberado y basado en la comprensión de la realidad.
- El contenido de las decisiones es clave, pero atender un proceso deliberado, colegiado y basado en el discernimiento ayuda a una toma de decisiones prudente.
- Construya el gobierno de su empresa definiendo alcances, atribuciones, competencias y, sobre todo, sistemas para decidir eficazmente. Evite el personalismo en la toma de decisiones. Sin perder de vista la facultad y responsabilidad última de quien tiene la decisión final. **I**

REFERENCIAS

- Andrews, Kenneth R. (1971) (1980)**, *The concept of corporate strategy*, Richard Irving, Illinois.
- Andrews, Kenneth R. (1977)**, *El concepto de estrategia de la empresa*, Eunsa, Pamplona.
- Christensen, Learned, E., C. Roland, Andrews, Kenneth Richmond, Bower, Joseph (1965)**, *Business Policy: text and cases*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Drucker, Peter Ferdinand [1946(2006)]**, *Concept of the corporation*, Transaction Publishers, with a new introduction by the author, sixth printing, New Brunswick.
- Drucker, Peter Ferdinand [1954(1986)]**, *The practice of management*, Harper Collins, New York.
- Drucker, Peter Ferdinand [1954(2015)]**, *La gerencia de empresas*, Penguin Random House Group, Bogotá.
- Drucker, Peter Ferdinand [1964(2016)]**, *La gerencia efectiva: Tareas económicas y decisiones arriesgadas*, Penguin Random House Group, Bogotá.
- Drucker, Peter Ferdinand [1967(2016)]**, *El ejecutivo eficaz*, Penguin Random House Group, Bogotá.
- Drucker, Peter Ferdinand [1973(1984)]**, *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*, Editorial Ateneo, Buenos Aires.
- Drucker, Peter Ferdinand [1973(1985)]**, *Management: Tasks, responsibilities, practices*, Harper Collins, New York.
- Drucker, Peter Ferdinand [1979(1981)]**, *Mi vida y mi tiempo*, Editorial Ateneo, Buenos Aires.
- Drucker, Peter Ferdinand (1994)**, "The theory of the business", *Harvard Business Review*, reprint 94506, pp. 95-104.
- Fred, David. (2013)**, *Conceptos de administración estratégica*, Pearson, México.
- Gómez, Jorge I. (2020)**, *Un modelo integrado en dirección general de empresas*, tesis doctoral, Universidad de Navarra.
- Mintzberg, Henry (2004)**, *Managers not MBA's. A hard look at the soft practice of managing and management development*, Berrett-Koehler publishers, San Francisco.
- Mintzberg, Henry (2005)**, *Directivos, no MBAs, Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*, Deusto, Barcelona.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph (2009)**, *Strategy safari*, Prentice Hall, England.
- Mintzberg, Henry (2010)**, *Managing*, Editorial Norma, Bogotá.
- Porter, Michael E. (1975)** "Note on structural analysis industries", *Harvard Business School Cases*, pp. 1-17.
- Porter, Michael E. (1979)**, "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, vol. 57, n° 2, pp. 137-145.
- Porter, Michael E. [1980 (2013)]**, *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores* (3.º edición en español), Pirámide, Madrid.
- Porter, Michael E. [1985 (2013)]**, *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (3.º edición en español), Pirámide, Madrid.
- Porter, Michael E. (1990)**, *The competitive advantage of nations*, The Free Press, New York.
- Porter, Michael E. (1996)**, "What is Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 6, pp. 61-78.

NOTAS FINALES:

1. Mintzberg, H. (2010), p.12.
2. Gómez, J.I. (2020), p. 343.
3. *Ibidem*, p. 11.

RICARDO OBREGÓN

Productos Ramo | **Presidente Junta Directiva**

“**EI PADE** te hace adquirir vigencia en los temas que están sucediendo y en las tendencias más importantes.”



Conoce más del programa de ALTA DIRECCIÓN PADE escaneando este código:



Escanéa y descubre por qué hacer el PADE aquí:



ANÍBAL GIL

Y UNA PRESENCIA SUBLIME EN **INALDE**



Alberto Estrada, <...
Ph.D.

Arquitecto
Asesor Campus Cultural
Universidad de La Sabana

A mediados del siglo XX, Aníbal Gil se formaba artísticamente en Florencia, Italia, junto con Enrique Grau, Alejandro Obregón y Fernando Botero, compartiendo la insatisfacción por el naturalismo tradicionalista e indagando el nuevo sentido del arte en la composición de los clásicos italianos y en los lenguajes de las vanguardias europeas como el Cubismo.

A su regreso a Colombia desarrolla la expresión propia del Americanismo Lírico e incursiona en las diferentes técnicas pictóricas, desde la monumentalidad del mural, la fina definición de la acuarela, el preciso delineado del grabado o las sólidas resoluciones en óleo. Su capacidad técnica va discuriendo por las diferentes opciones que su sentido plástico le va descubriendo.

Desde su formación inicial, trabaja una robusta estructuración del cuadro donde la geometría, la figura, el fondo, los planos y facetas revelan unas composiciones maestras, ya sea en el formato del mural o en las pequeñas acuarelas.

Su perseverante investigación entre las diversas posibilidades del grabado, le llevaron a un virtuosismo que le hizo maestro en esta técnica y virtuoso en el oficio. Aun hoy insiste en una búsqueda que le abre infinitos caminos. Como él afirma: *"Una placa metálica, cuando la grabo, tiene para mí la profundidad de un océano"*.

Se trata de un maestro que ha hecho escuela por los medios que transita y los horizontes que descubre.

En el INALDE se instala ahora el grabado de San



→ San Miguel Arcángel
estará ubicado en el
aula IPADE de INALDE.

Miguel Arcángel que se puede considerar como un compendio de su labor artística. Resumen de su oficio en el grabado, donde con unos gruesos trazos, pocos, fuertes y firmes, imprime la máxima expresión a las figuras que representan la batalla y el dominio, la fuerza y la derrota.

Se aprecia, en su sentido profundo, el sentimiento que él manifiesta ante una plancha:

“Imprimir un grabado es presionar al máximo posible un grito de expresión silenciosa”.

El trabajo del ángel en la iconografía de Aníbal Gil ha sido una temática constante con la que nos ayuda a captar las realidades sobrenaturales, al materializar una presencia espiritual y evocar la asistencia sublime de estos compañeros de camino que defienden

y guían, con su fuerza excepcional, en el ejercicio de su oficio. Ahora le toca a cada espectador actualizar ese trato, acudir a esa compañía y abrirse al sentido trascendente de la imagen.

Que toda la fuerza de este motivo artístico, en clave actual, garantice la asistencia genuina de este custodio que ahora preside el INALDE. **I**



1.

Natalia Zuleta, PP 2015 de INALDE, en su libro *Tres principios para la reinención*, nos invita a reconocer en nuestra espiritualidad un lente para explorar el mundo sin juicios ni limitaciones. Luego nos pide reconectar con nuestro potencial creativo como un ejercicio de resiliencia para vivir plenamente desde la convicción y lejos del miedo. Para finalizar, nos propone regresar a una mirada sostenible de la realidad que implica reconocer nuestra evolución y asumir unos hábitos más empáticos, responsables y compasivos.

La Revista INALDE recibió una placa conmemorativa de la revista de la Policía Nacional "por su aporte al proceso de innovación de la comunicación pública". La condecoración que recibió la Revista INALDE por parte de la Policía Nacional de Colombia, durante la ceremonia del 39 Aniversario de Comunicaciones Estratégicas, COEST, y los 110 años de la revista de la Policía Nacional, se realizó en el marco del Congreso Internacional de Comunicaciones Estratégicas, organizado por esta institución, el cual se llevó a cabo del 26 al 28 de julio de 2022.

CLASS NOTES

Encuentra aquí los logros y reconocimientos personales y profesionales de la comunidad Alumni de INALDE Business School. **#AlumniUnidos**



2.

3.

Nutresa fue reconocida como la empresa más innovadora del país, de acuerdo con el ranking de la *Revista Dinero* y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI, en el marco del VII Congreso Empresarial Colombiano - CEC, realizado por la asociación. Resaltamos la labor de Mario Niño, vicepresidente de Innovación y Nutrición del Grupo Nutresa y participante PADE 2022 de INALDE.

4.

Resaltamos la participación de Juan Diego Arbeláez y Hugo Díaz Luna, profesores de INALDE, en el programa *Global Colloquium on Participant-Centered Learning* de Harvard Business School en el que, junto con más de 80 profesores de 22 países, tuvieron la oportunidad de entender las dinámicas que están viviendo hoy las escuelas de negocios del mundo.



Queremos compartir tus logros y reconocimientos personales y profesionales!

Para la Revista INALDE es muy importante resaltar los logros en todos los ámbitos de tu vida (personal, profesional y directiva) como egresado, de igual manera, los de tus compañeros de promoción. Si en los últimos meses tú o tus compañeros han alcanzado un logro como: campeonato deportivo, obra artística, la publicación de un libro o capítulo de libro, presentación de tesis doctoral, entre otros, te invitamos a compartir esta información con nosotros al correo

silvia.chiquiza@inalde.edu.co / revista.inalde@inalde.edu.co

acompañada de una foto relacionada con la noticia.

#AlumniUnidos



5.

Glasst Innovation Company, la *startup* que está transformando materiales avanzados en productos sostenibles, fue la ganadora del XVIII Premio ANDI a la 'Creación de Empresa', durante el VII Congreso Empresarial

Colombiano - CEC, realizado por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Felicitamos a Juan Camilo Botero, CEO de Glasst y PADE 2013 de INALDE por inspirar una cultura del emprendimiento de alto impacto.

DIRECCIÓN GENERAL



INALDE, PRESENTE EN AMBA & BGA LATIN AMERICA DEANS & DIRECTORS CONFERENCE 2022

Alejandro Moreno Salamanca, director general; Ignacio Osuna Soto, profesor y director de Executive MBA y Ernesto Barrera Duque, profesor y director académico de INALDE, participaron como panelistas en la AMBA & BGA Latin America Deans & Directors Conference 2022, la cual se llevó a cabo en Cartagena, Colombia, del 21 al 23 de septiembre de 2022. En esta edición, en la que también participó Cindy Pinzón Ríos, investigadora y coordinadora de calidad académica de INALDE, se abordaron los retos actuales en la educación de líderes y empresarios.

PROFESORES

PROFESORES DE INALDE RECIBEN TRES PREMIOS 'BEST CASE BRONZE AWARD' DE NACRA - NORTH AMERICAN CASE RESEARCH ASSOCIATION

→ Juan Manuel Parra e Ignacio Osuna, profesores de INALDE, ganaron cada uno un premio *Best Case Bronze Award* que reconoce al tercer mejor caso de la conferencia anual de Nacra -North American Case Research Association en 2022. Los casos premiados fueron: *Carol Aldana: Is time to leave?* en coautoría con Claudia Álvarez, Alumni Executive MBA y *Mercado Libre and TuCarro.com* en coautoría con Javier Silva, profesor de la Universidad de San Andrés en Argentina y de la UCU en Uruguay. Por primera vez en la historia de la conferencia, dos casos de la misma escuela de negocios llegan al top 3. A su vez, el profesor Ignacio Osuna recibió el premio *Best new reviewer* del año en el *CRJ-Case Research Journal*.



Juan Manuel Parra



Ignacio Osuna

ALEJANDRO MORENO SALAMANCA, PANELISTA EN EL XII CONGRESO 'POR UN MUNDO MEJOR DE PACTO GLOBAL'



UNIVERSIDADES PRME:

→ ¿Cómo promover la sostenibilidad en la comunidad académica latinoamericana? fue el panel en el que Alejandro Moreno Salamanca, director general de INALDE, participó y el que se realizó durante el XII Congreso Por un Mundo Mejor de Pacto Global Red Colombia, una iniciativa que promueve los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el sector público y privado del país.

DIRECCIÓN GENERAL
ALUMNI
EXECUTIVE EDUCATION
PUBLICACIONES

PROFESORES
MISIÓN INALDE
IN COMPANY
DECA



EXECUTIVE EDUCATION



INAUGURACIÓN DEL EXECUTIVE INTENSIVO MBA 2022-2024

→ Con gran emoción y con el propósito de formar líderes empresariales que transformen la sociedad, por medio de la alta dirección, recibimos a los nuevos participantes del Executive MBA intensivo 2022-2024, de manera presencial, en INALDE.

INALDE DIO INICIO AL PROGRAMA PDD III 2022

→ Resaltamos el comienzo del Programa de Desarrollo Directivo – PDD III 2022, con un nuevo grupo de directivos y empresarios de distintos sectores económicos, dispuestos a perfeccionar sus habilidades directivas. Los participantes comenzaron un proceso de transformación en el que podrán ampliar su red de relaciones profesionales y personales a través de los diferentes espacios de *networking*.



ALUMNI

CIERRE JUNTA ASESORA DE ONE WAY INNOVATION: ALUMNI CONSULTOR PYMES



Resaltamos el cierre de la junta asesora de One Way Innovation, conformada por Nicolás Arango Zuluaga, Executive MBA 2019; Massimo Antonio Pachón, PDD 2003 y Annette Volcy Gómez, Executive MBA 2019 de INALDE, miembros de la línea de acción Alumni Consultor Pymes. Los asesorados destacaron los aprendizajes obtenidos a lo largo de las sesiones de la consultoría y, además, tuvieron la oportunidad de agradecer a cada uno de los miembros de la junta asesora y resaltar los retos que pudieron superar con el apoyo de los consultores en los niveles de negocio, financiero y gestión de One Way Innovation.

50 ASESORADOS DE CONEXIÓN LABORAL SE LOGRARON VINCULAR A CARGOS DIRECTIVOS Y DE ALTA GERENCIA

→ Gracias al incansable esfuerzo de los miembros de la línea de acción Conexión Laboral de Alumni INALDE, a su continua disposición de servir por medio del voluntariado y las asesorías y con su amplia experiencia en la gestión de personas y del talento humano, fue posible que 50 miembros de nuestra Comunidad Alumni se logran vincular a distintas empresas.



EVENTOS

SEMANA INTERNACIONAL ALUMNI EN SANTIAGO DE COMPOSTELA

→ La primera Semana Internacional Alumni INALDE, que consistió en una gira desde Portugal hasta Italia, con un énfasis especial en destinos como el Santuario de Fátima, el Camino de Santiago, la Basílica de San Pedro, entre otros, fue una experiencia transformadora fundamentada en un profundo encuentro personal y en el redescubrimiento de los valores y virtudes que unen e identifican a nuestra comunidad de egresados a través del peregrinaje. Esperamos que en las próximas ediciones más Alumni se unan y vivan este viaje cargado de aprendizajes, resiliencia y espiritualidad.

PROGRAMAS SECTORIALES



INICIO DEL PROGRAMA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN LA CADENA AGROEMPRESARIAL / DECA

Celebramos la inauguración del Programa en Dirección de Empresas en la Cadena Agroempresarial / DECA, en el campus de INALDE. Los nuevos participantes se embarcaron en una etapa de aprendizaje, *networking* y, especialmente, de transformación para asimilar los nuevos retos en la adecuada gestión de empresas de la cadena agroindustrial que impone el sector agrícola del país.

PUBLICACIONES

LANZAMIENTO DEL LIBRO: 'NET POSITIVE: CÓMO LAS EMPRESAS VALIENTES PROSPERAN DANDO MÁS DE LO QUE RECIBEN'

→ Destacamos el lanzamiento del libro *Net Positive: cómo las empresas valientes prosperan dando más de lo que reciben*, escrito por Paul Polman, ex CEO de Unilever, en el campus de la Universidad de La Sabana, en el marco del primer aniversario de Alquilería como empresa B y apoyado por INALDE Business School, como una guía valiosa que orienta a empresarios y directivos en la manera de afrontar los desafíos más importantes y urgentes de la humanidad.





tienda
INALDE

**LLEVA LOS MEJORES
RECUERDOS CONTIGO**
CONOCE LA TIENDA INALDE



ESCANEA EL CÓDIGO Y
CONOCE NUESTRO PORTAFOLIO

MARIO A. GÓMEZ CUARTAS

Vicepresidente jurídico de Alianza Fiduciaria
y Alianza de Valores S.A.

"Con el PDD he tenido la oportunidad de compartir con personas de varias disciplinas que me han mostrado diferentes maneras de solucionar los mismos problemas"

Conoce más del
Programa de
Desarrollo Directivo
escaneando este
código:



Escanea y descubre
qué habilidades
puedes desarrollar
con el PDD:



ENFOCADOS LIVE

Programas cortos con los temas más relevantes de actualización y formación directiva de manera práctica, activa y en tiempo real.

Portafolio de Programas 2023

ÚNETE AL PROGRAMA
ENFOCADOS LIVE

ACELERANDO SU EQUIPO DE VENTAS
LIDERAZGO PARA ALCANZAR RESULTADOS

INICIA: | 1er Semestre: **28 de febrero**
2do Semestre: **1 de agosto**



ÚNETE AL PROGRAMA
ENFOCADOS LIVE

JUNTAS DIRECTIVAS
EFECTIVIDAD Y RESULTADOS

INICIA: | 1er Semestre: **16 de marzo**
2do Semestre: **1 de septiembre**



ÚNETE AL PROGRAMA
ENFOCADOS LIVE

TRANSFORMACIÓN DIGITAL
MINDSET PARA LA ALTA DIRECCIÓN

INICIA: | 1er Semestre: **29 de marzo**
2do Semestre: **17 de agosto**



ÚNETE AL PROGRAMA
ENFOCADOS LIVE

FINANZAS PARA DIRECTIVOS
HABILIDADES Y CRITERIOS CLAVE PARA DIRIGIR LA ORGANIZACIÓN

INICIA: | 1er Semestre: **21 de abril**
2do Semestre: **3 de octubre**



ÚNETE AL PROGRAMA
ENFOCADOS LIVE

MARKETING PARA DIRECTIVOS
UNA MIRADA DESDE EL MUNDO ACTUAL

INICIA: **16 de mayo**



ÚNETE AL PROGRAMA
ENFOCADOS LIVE

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
ALINEANDO OBJETIVOS Y PRIORIDADES DESDE LA ALTA DIRECCIÓN

INICIA: **1 de junio**



ÚNETE AL PROGRAMA
ENFOCADOS LIVE

GOBIERNO DE EMPRESAS FAMILIARES
ENFRENTANDO JUNTOS LOS GRANDES RETOS DE LA ERA ACTUAL

INICIA: **14 de junio**



ÚNETE AL PROGRAMA
ENFOCADOS LIVE

TOMA DE DECISIONES DIRECTIVAS
MEJORES DECISIONES = MEJORES RESULTADOS

INICIA: **30 de junio**



ÚNETE AL PROGRAMA
ENFOCADOS LIVE

NEGOCIACIÓN
ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DE VALOR

INICIA: **13 de septiembre**



ÚNETE AL PROGRAMA
ENFOCADOS LIVE

LIDERAZGO POSITIVO
FORTALECIENDO ENTORNOS DE TRABAJO EN EL CONTEXTO ACTUAL

INICIA: **28 de septiembre**



100% ONLINE
(SESIONES EN VIVO)

 **INALDE**
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Escanea el
QR CODE
y conoce el
portafolio de
programas

